

إدارة الأفراد والاجتماعات

د/ عصام عبد اللطيف عمر

أستاذ الاقتصاد الإسلامي - استشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك

للنشر والتدريب

إدارة الأفراد

والاجتماعـــــات

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب



المحتويات

مُقَدِّمَة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنىء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق

أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



الفصل الأول

إدارة الأفراد والاجتماعات

إدارة الأفراد



الإدارة - إدارة الأفراد :

أهمية الإدارة:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقيدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكون الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقته و إمكانياته المحدودة،فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في

حماية نفسه ضد هجمات الأعداء ، وكان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها ،وتوزيع الأعمال بين أفرادها ،وحل النزاع،واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع،وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس،فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها ،وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة،سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية، أو صناعية رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعنى أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها ،فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع،لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية.فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في مواقع متأخرة.

كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية.وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في

جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتيه.ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة،كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الواضحة في خطه عملها يتوقف على كيفية إداراتها،ومن هنا نجد نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول.وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها حتى يمكن أن تحقق أهدافها التنموية المرغوبة.

تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيرًا في الإنتاجية، ويومًا بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيرًا في كفاءة المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتهم عمقاً وتشعبًا، مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف.

تعريف إدارة الأفراد:

يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة،بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية

قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي:

1 -أن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين،وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية .

2 -أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة،ليس فقط الحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية،و أنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

3 -أن الأفراد إذا تم التعامل معهم معاملة إنسانية،فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة،وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين،فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة،بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية.

وظائف إدارة الأفراد:

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسية وهي:

1 -الحصول على الموارد البشرية:

ويعتبر الحصول على المواد البشرية ذات الكفاءة اللازمة للهيئات والمنظمات،أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي تتعلق بما يلي:



أ -تصنيف الوظائف

ب -تخطيط المواد البشرية

ت -الاستقطاب والاختيار والتعيين

2 -تنمية المواد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشمل:

أ -مفاهيم أساسية في التدريب

ب -تحديد الاحتياطات التدريبية

ت -تصميم وتقويم البرامج التدريبية

3 -حسن استخدام الموارد البشرية:

وذلك ضماناً لاستخراج أفضل ما في العاملين من طاقات،وحسن معاملتهم وتدبير شؤونهم،وتشمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:

أ -الرواتب

ب -الحوافز

ت -تقويم الأداء

ث -الترقية

ج -النقل

بناء فريق عمل ناجح:

لكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين، وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفرق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه.

إن بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة. فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية، ويناقش هذا الكتاب عملية بناء الفريق من وجهة نظر القائد.

ومن هذا الكتاب ستتعلم كيف:

1. تغرس روح التعاون في الفريق.
2. تتعامل مع الخلافات داخل الفريق.
3. تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق، وفي اتخاذ القرارات.
4. توظيف عملية التقييم، ومنح المكافآت في تحديد مدى تقدم الفريق وزيادة فاعليته.

يعتبر تقييم الوظائف مدخلًا أساسيًا لتطبيق سياسة موضوعية وعادلة للأجور حيث يتم منح الوظيفة الأجر الذي يتعادل مع أهمية ومستوى صعوبة ومسؤولية ومتطلبات الأعمال التي تتضمنها هذه الوظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة، وبحيث تتساوى أجور الوظائف المتماثلة في أهميتها ومستواها داخل الهيكل المتدرج للوظائف بالمنظمة"، لهذا سوف نتعرف على عملية تقييم الوظائف، وذلك من خلال العناصر التالية:

1 -مفهوم تقييم الوظائف.

2 -طرق تقييم الوظائف.

أولاً: مفهوم تقييم الوظائف:

تقييم الوظائف job Evaluation تحديد أهميتها أو أوزانها النسبية فيما بينها وذلك على ضوء تحليل الوظائف الذي يكشف عن حقيقة واجبات ومسؤوليات الوظيفة والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها"، أما د. جمال الدين محمد المرسي فيعرف التقييم بأنه: " هو عملية تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم، وعلى ذلك فإن الأجور المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف".

" يتم أعداد تقييم الوظائف للوصول إلى الأجر الأساسى العادل للوظائف، وتقييم الوظائف هو نظام رسمي لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظيفة بالمنظمة، ويعرفه البعض بأنه تحديد الأجر الواجب دفعه للوظيفة بناء على متطلبات ومسئوليات وظروف عمل الوظيفة ومؤهلات من يشغلها متناسبًا مع وصف الوظائف الأخرى بالمنظمة ومستوى الأجور في نفس الصناعة وقدرة المنظمة على الدفع ومستوى المعيشة".

أما عن التعريفات الغربية لتقييم الوظائف فيقول ميشيل أرمسترونج عن تقييم الوظائف: " هو ترتيب الوظائف في التنظيم وقياس الاختلافات في القيمة بينها، وجمعها في تدرج مناسب في هيكل تدرج الوظيفة، وضمان أن الأحكام بشأن قيمة الوظيفة قد تمت على أساس موضوعي أكثر منه شخصي".

ويستند تقييم الوظائف إلى الفروض التالية:

- من المنطقي أن يتساوى الأجر المدفوع للوظيفة مع ما تساهم به في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يشعر الأفراد بعدالة كبيرة في معاملتهم، إذا كانت الأجور مبنية على أساس القيمة النسبية للوظائف.
- يتم تدعيم الأهداف بواسطة الاحتفاظ بهيكل مبني على أساس القيمة النسبية للوظائف.
- هناك حاجة لوجود درجة عالية من التناسق بين هيكل معدلات الأجور على مستوى المنظمات وقطاعات النشاط والمستوى القومي.

فتفيد عملية تقييم الوظائف في تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمة ومن ثم المساهمة في تحديد معدلات الأجور بها، وتتم تلك العملية عن طريق طرق التقييم.

ثانيًا: طرق تقييم الوظائف:

يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة Relative Worth Of The Job، وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف داخل الشركة، وعليه فإن تقييم الوظائف يحقق التناسق الداخلي بين الوظائف محل التقييم وذلك لأنه يحدد قيمها النسبية إلى بعضها البعض"، وهناك طرق عديدة لتقييم الوظائف منها الأربعة الأساسية التالية:

أ - طريقة الترتيب (المراتب).

ب - طريقة الدرجات (التدرج أو التصنيف).

ت - طريقة مقارنة العوامل.

ث - طريقة النقط.

وسوف نتناول طريقة الترتيب (المراتب):

أ - طريقة الترتيب (المراتب):

في طريقة المراتب يتم ترتيب كافة الوظائف بالمنظمة رأسيًا حسب أهميتها النسبية فيما بينها وعلى أساس الحكم العام على الوظيفة ككل وذلك بالاسترشاد بعدد من عوامل التقييم مثال ذلك عوامل التعليم والخبرة العملية والمجهود الذهني والمسؤوليات الإشرافية وحرية التصرف وظروف العمل وغيرها من العوامل، وحسب أهمية هذه العوامل مجتمعة في الوظيفة".

خطوات تنفيذ الطريقة:

1 - يُعطى لكل عضو من أعضاء لجنة تقييم الوظائف بالمنظمة نسخة كاملة من بطاقات وصف الوظائف المطلوب تقييمها.

2 - يتولى كل عضو من أعضاء اللجنة دراسة بطاقات وصف الوظائف ثم ترتيب هذه الوظائف وفقًا لأهميتها النسبية فيما بينها وبالاستعانة بعوامل التقييم التى تحكم عملية المقارنة بين الوظائف، ولإتمام ذلك يتولى العضو تحديد الوظيفة التي تتطلب ـ من وجهة نظره ـ أكبر قدر من عوامل التقييم ويضعها في المرتبة

الأولى باعتبارها تمثل أعلى مستوى وظيفي بالنسبة للوظائف التي يتولى تقييمها، كذلك يحدد الوظيفة التي تتطلب أقل قدر من هذه العوامل ويضعها في المرتبة الدنيا باعتبارها تمثل أدنى مستوى وظيفي، ثم يقوم بترتيب باقي الوظائف وفقًا لأهميتها النسبية بين المستويين الأعلى والأدنى.

3 - يتولى العضو إثبات نتائج ترتيبه للوظائف وفقًا لأهميتها النسبية في كشف خاص يوضح به أسماء الوظائف مرتبة ترتيبًا تنازليًا، كما هو واضح في المثال التالي:

" الوظائف كما رتبها أحد أعضاء اللجنة ترتيبًا تنازليًا وفقًا لأهميتها النسبية"

اسم الوظيفة	المرتبة
مدير إدارة الإنتاج	1
رئيس قسم الشؤون المالية	2
مهندس الصيانة	3
مندوب مبيعات	4
أخصائي تدريب	5
محاسب أول	6
عامل فني	7

4 - يتولى رئيس اللجنة دراسة مراتب الوظائف وفقًا للنتائج التي وصل إليها كل عضو من أعضاء اللجنة منفردًا، وفي حالة وجود اختلاف في تقدير أعضاء اللجنة يتولى رئيس اللجنة دراسة هذه الاختلافات مع الأعضاء مجتمعين، والوقوف على أسبابها

وأثرها، ثم يتم تحديد الترتيب النهائي للوظائف على أساس متوسط تقديرات الأعضاء لمرتبة كل وظيفة، كما هو موضح في المثال التالي:

الوظائف	مراتب الوظائف وفقًا لرأي العضو 1	مراتب الوظائف وفقًا لرأي العضو 2	مراتب الوظائف وفقًا لرأي العضو 3	مراتب الوظائف وفقًا لرأي العضو 4
مدير إدارة الإنتاج	1	1	1	1
رئيس قسم الشؤون المالية	2	2	2	2
مهندس الصيانة	3	4	5	4
مندوب مبيعات	4	3	3	3
أخصائي تدريب	5	6	4	5
محاسب أول	6	5	6	6
عامل فني	7	7	7	7

مظاهر القوة والضعف في طريقة المراتب:

تمتاز هذه الطريقة ببساطة أساليبها الفنية ومرونتها وسهولة فهمها، هذا فضلًا عن انخفاض تكلفتها بالنسبة لطرق التقييم

الأخرى، ويرجع ذلك إلى أنه عند تطبيق هذه الطريقة غالبًا ما يتولى عملية التقييم أعضاء من الجهاز المشرف على شؤون الموارد البشرية بالمنظمة والذين هم على دراية وخبرة كافية بأعمال المنظمة وأوجه نشاطها وبخصائص الوظائف الموجودة بها، دون حاجة إلى الاستعانة بخبرات استشارية في تقييم الوظائف من خارج المنظمة، وقد كانت هذه الميزات سببًا في شيوع استخدام طريقة المراتب في المنظمات الصغيرة التى يوجد بها عدد قليل من الوظائف يتوافر للقائمين بالتقييم معرفة كاملة ودقيقة بخصائصها ومكوناتها الأساسية.

على أن هناك بعضًا من أوجه الضعف تشوب هذه الطريقة، فالحكم الإجمالي على الوظائف يفتقر إلى الأسانيد التي تدعم آراء القائمين بالتقييم وتساند أحكامهم.

كذلك فإن الحكم الإجمالي على الوظائف وتحديد أوزانها بصفة عامة قد يدفع القائمين بالتقييم الوظيفي إلى التأثر بأشخاص أو ظروف أو مراكز أو أجور شاغلي الوظائف، أو غير ذلك من جوانب شخصية مما قد يؤثر على نتائج الدراسة.

فضلًا عن ذلك فإن هذه الطريقة تنتهي إلى تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها دون تحديد مقدار التفاوت بين قيم وأوزان هذه الوظائف، مثال ذلك تنتهي الطريقة إلى أن الوظيفة (أ) ذات مستوى من الصعوبة والمسؤولية أكبر من الوظيفة (ب)، لكنها لا تحدد لنا مقدار الفرق بين المستويين.

وتصلح طريقة الترتيب إذا كان عدد الوظائف التي يتم تقييمها صغير وتمتاز بسرعة تقييم الوظائف وأقل تكلفة، ولكنها لا تصلح لتقييم الوظائف في المنظمات الكبيرة حيث يكثر عدد الوظائف "

هذه كانت أولى طرق تقييم الوظائف وهي طريقة الترتيب، ونستكمل فيما بعد بإذن اللّٰه الطرق الثلاث الأخرى حتى تستطيع عزيزي القارئ أن تقيم الوظائف في مؤسستك بشكل صحيح.

(يقوم كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة)، لهذا عزيزي القارئ سنتعرف سويًا على عملية تقييم الأداء.

أولاً: ما هو تقييم الأداء؟

(لا شك أن المصلحة العامة تقتضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها، وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار الإمكانيات البشرية المتاحة وسوء استغلالها، ويعنى تقييم الأداء: تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، ومن ثم فتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلًا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية).

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله

تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأيًا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

وقال عنه د. ستيفن سترالسر: (هو وسيلة شائعة الاستخدام في الشركات على اعتبار أنها طريقة لإعطاء وتلقي التقييمات على كافة المستويات داخل الشركة، ببساطة، يعد تقييم الأداء نظامًا يستخدم لجمع معلومات عن أداء الموظفين، ليس فقط من قبل المديرين والمشرفين، ولكن من قبل زملائهم في العمل، ومن رؤسائهم المباشرين).

وأخيرًا نختم بهذا التعريف: (وهو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضًا يسهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي).

ثانيًا : الغرض من تقييم الأداء :

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، وعلى الأخص للإدارة المسئولة عن الأفراد والموارد البشرية ، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة **أغراض، أهمها ما يلي :**

1 - تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

2 - تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.

3 - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد ، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

4 - التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد ، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.

5 - تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

6 - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، واحتياجه إلى التطوير والتنمية ، وذلك من خلال جهود التدريب.

7 - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية.

ثالثًا : من المسئول عن تقييم الأداء :

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية: (الرئيس يقيم مرؤوسيه، المرؤوسين يقيمون رئيسهم، الزملاء يقيمون بعضهم البعض، مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم).

الطريقة الأولى :

وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقة الأكثر شيوعًا، وهي التي تتمشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالبًا من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم، ويجب أن يلاحظ أن المسئولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسئولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم.

الطريقة الثانية :

وهى قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة، ويتم ذلك في المستشفيات والجيش مثلًا، إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، واعتبار ذلك أمرًا غير مناسب، وكتطوير لهذه الطريقة يقوم المرؤوسين بتقييم أنفسهم.

الطريقة الثالثة:

وهى تقييم الزملاء، فهى مثل سابقتها نادرة الاستخدام، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

الطريقة الرابعة:

وهى تعنى وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوافرًا بشكل دائم، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدة، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله، وليس رئيسًا واحدًا.

رابعًا: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء.

معايير نواتج الأداء	- كمية الأداء. - جودة الأداء.

معايير سلوك الأداء	- معالجة شكاوى العملاء. - إدارة الاجتماعات. - كتابة التقارير. - المواظبة على العمل. - التعاون بين الزملاء. - قيادة المرؤوسين.
معايير صفات شخصية	- المبادأة. - الانتباه. - دافعية العمل. - الاتزان الانفعالي.

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير الأداء، وهي كالآتي:

1 - يجب استخدام عدد كبير نسبيًا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

2 - يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هى معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هى معايير الصفات الشخصية، وهى الموجودة في الجدول السابق.

ففى النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، ومن أمثلتها أيضًا عدد الأمتار

المصبوغة، وعدد الأوراق المطبوعة، وعدد الفساتين المطرزة، وعدد الوحدات السليمة المنتجة.

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماعات بكفاءة.

وأخيرًا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافر به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازًا، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، والانتباه، والمبادأة، واللباقة، والاتزان الانفعالي.

3 - يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما تكفى قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

4 - يمكن أن تأخذ المعايير أوزانًا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهمية نسبية.

الاسم.................	الإدارة.................	التاريخ.................
المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
1 -كمية الإنتاج	35	....
2 -الجودة	25	....
3 -المواظبة في العمل	15	....
4 -التعاون مع الزملاء	10	....
5 -المبادأة	10	....
6 -الدافعية	5	....
المجموع	100	

وأخيرًا نختم بما قاله د. ستيفن سترالسر: (نجحت شركة ديل التي تصنع الكمبيوتر في الولايات المتحدة، بعدما استخدمت التقييم الشامل، وقد أدت النتائج إلى تغييرات جوهرية في النظام الإداري المتبع بها، بما في ذلك أجبار الإدارة العليا على أن تكون أكثر احتكاكاً بالعمليات اليومية والسماح بالفرص الروتينية والمعتادة للإدارة كي تتفاعل مع المرؤوسين)، وهكذا عزيزي القارئ بينا لك ما هو تقييم الأداء، وكيف يساهم في نجاح المنظمات مثلما نجح في نجاح شركة ديل، فعليك أن تستخدمه في منظمتك وفي حياتك حتى تستطيع أن تستمر فيها بنجاح.

(تنظر منظمة القرن الـ 21 إلى مواردها البشرية على أنها أغلى أصول وليست مجرد عناصر إنتاج، تختارها بعناية وتدربها باستمرار وتضع لها حوافز فعالة وتوفر مناخًا صالحاً للعمل وتضع نظم تقييم سليمة كل ذلك اقتناعًا بأن الفرق الحاسم بين منظمة القرن الـ 21 ومنظمة القرن الـ 20 هو الموارد البشرية "الماهرة والمحفزة" تمامًا)، لهذا عزيزي القارئ سنتناول دور الموارد البشرية الماهرة والمحفزة في منظمات القرن الـ 21.

أولًا: منظمة القرن الـ 21 تختار أعضاءها بعناية:

يقول د. ستيفن سترالسر: (عملية تعيين موظفين والاحتفاظ بهم دائمًا ما تكون بمثابة جانب مهم من أي مشروع، وفي عالم الأعمال والمشروعات اليوم، أصبحت هذه المهمة أكثر تعقيدًا وأهمية من أي وقت مضى، فبيئة الأعمال والمشروعات في تغير مستمر، ولابد أن يتسم المديرون وأقسام الموارد البشرية بالمرونة التي تكفي للتلاؤم مع هذه التغيرات).

تختار منظمة القرن الـ 21 أعضاءها بعناية فهي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها، إنها على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهم سيكونوا على المستوى؛ ولذلك فإنها تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل:

1 - المهارة العقلية

2 - مهارة الإبداع

3 - المهارة الاجتماعية

وهي ترى أن تلك المهارات لها أولوية على المهارة الفنية ـ بالرغم من أهميتها يمكن لأعضائها أن يحصلوا عليها بالعمل في الوظيفة، إن من منظمة القرن الـ 21 تهتم ـ بصفة خاصة ـ بالتوجهات الإيجابية للمرشحين للعمل فيها، مثلما تهتم بمنطلقاتهم الفكرية الأساسية.

إن قادة منظمة القرن الـ 21 يهتمون بمقابلة المرشحين بأنفسهم وبشكل مكثف لكل مرشح، وهم لا يفوضون المقابلات لمديري إدارات الخدمات المساعدة (إدارة الأفراد في منظمة القرن الـ 20) لأنهم مقتنعون أن المنظمة ما هي إلا الأعضاء الذين سيعينوهم.

إنهم يختارون الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعة منظمة القرن الـ 21، فلابد أن يختاروا من يتوافر فيهم قيم وقناعات الإنجاز لأنهم سيعملون في حضارة إنجاز ولابد أن يختاروا أعضاء مرنين لتلاءم الظروف التي تعمل فيها منظمة القرن الـ 21.

ولذلك فإنك تجد المديرين التنفيذيين لا يهتمون بالشهادات الجامعية الحاصل عليها المرشحون ـ بالرغم من أهميتها ـ كما لا يهتمون بخطابات التوصية أو خطابات الخبرة، ذلك أن تلك المستندات لا تعنى بالضرورة ما فيها، فالعبرة بالقناعة مع الشخص في المقابلات، وأن ذلك يتطلب مهارة خاصة في إجراء المقابلات فمديرو منظمة القرن 21 قد أجادوها.

ثانيًا: منظمة القرن الـ 21 تدرب أعضاءها باستمرار:

في منظمة القرن الـ 21 نجدهم يدربون أعضاءها ويعيدون تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضاءها على مستوى عالي من المهارة: مهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، مهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، مهارة اجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، مهارة في التعامل مع العملاء بحيث يحققون رضاهم التام، إن منظمة القرن الـ 21 تؤمن بأن المديرين الملتزمين يمكن أن يحركوا الجبال.

في منظمة القرن الـ 21 يؤمنون تمامًا بأهمية التدريب وسنلاحظ المواصفات الآتية لبرامج التدريب عندهم:

1 - تدريب مكثف عند بداية التعيين على المهارات المطلوبة في الوظائف التى سيتم الابتداء بها (سواء كانت كيفية العناية التامة بالزبون أو مهارة الاتصال.. إلخ).

2 - النظر إلى جميع الموظفين على أنهم لبعض الوقت سواء من منظور المنظمة أو منظور من يشغل تلك الوظائف.

3 - إجبار جميع الأعضاء في المنظمة على الالتحاق بالتدريب كل سنة.

4 - تخصيص ميزانية كبيرة للتدريب.

5 - ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها، انظر مثلًا ما كانت تفعله ديزنى وجنرال إيلكتريك وفيدرال أكسبريس - على سبيل المثال - إنها تكثف التدريب قبل الالتحاق بالعمل وأثناء العمل للرؤساء والمرؤوسين، في أوقات الكساد أو الأزمات أو في أوقات الازدهار.

6 - استخدام التدريب للحصول على الالتزام باستراتيجية جديدة.
7 - يشترك المديرون التنفيذيون في التدريب لكى لا يكون نظريًا.
8 - يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المنظمة رؤيتها وقيمها وقناعاتها.

ثالثًا: منظمة القرن الـ 21 منظمة حفازة لأعضائها:

إن منظمة القرن الـ 21 منظمة حافزة - أو قل حافزة - لأعضائها؛ فهي تضع نظامًا قويًا للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأصلي أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج.

فمن المعروف أن الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة في السوق يشجع أعضاء المنظمة على تحقيق إنجاز أعلى والعكس صحيح.

ولما كانت حضارة الإنجاز تسود في منظمة القرن الـ 21 فإنها تضع حوافز مرتبطة بالإنجاز، حوافز في حدود 25٪ من المرتب الأساسي مرتبط بالإنجاز وتزداد هذه النسبة كلما زاد مستوى الإنجاز الذي توضع معاييره بدقة، ومنظمة القرن الـ 21 تسعى في برامج حوافزها إلى مشاركة في الربح تدفع في وقت مرتبط بظهور الإنجاز مباشرة (يفضل أن يكون شهريًا)، كما أن منظمة القرن الـ 21 تتبنى برامج المشاركة في الملكية.

إن منظمة القرن الـ 21 تسترشد بالمبادئ الآتية في نظم حوافزها:

1 - إن نظام الحوافز نظام يبني على الإنتاجية والجودة وأداء الفريق بصفة أساسية (نظام الحوافز الفردية يبني على مكافآت صغيرة نسبيًا).

2 - نظام الحوافز نظام متغير له عدة مستويات مرتبط بالأداء والإنتاجية والجودة (حده الأدنى 20٪ من الأجر الأساسي).

3 - إن توزيع الحوافز النقدية يتم شهريًا؛ بشكل منفصل تمامًا عن الأجر الشهري.

وأخيرًا فإن منظمة القرن الـ 21 تؤمن بأن الحوافز شئ حساس جدًا من الناحية النفسية ولا يمكن التراجع فيها بدون خسارة كبيرة في مصداقيتها.

رابعًا: منظمة القرن الـ 21 تقيم أعضاءها بموضوعية:

(تقييم الأداء هي العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد، وبالرغم من أن العوامل المختارة للوصول إلى هذا التقييم تختلف من منشأة لآخرى، إلا أنه عادة ما ينطوي على عوامل مثل: كمية العمل المنجز، ونوعية العمل، ومدى الاعتماد على هذا الفرد، كما أن تقييم الأداء يساعد على الإجابة على سؤال "ماذا تم عمله" ثم مقارنة هذا "بماذا كنا نتوقعه" مع بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها).

(مطلوب مقاييس جديدة غير تقليدية: إن التحديدات المعاصرة تتطلب إعادة النظر في النظم الداعمة، إن قياس الأداء شئ مطلوب ولكن المشكلة أنه في ظل الوضع الحالي فإن النظم معقدة وغالبًا ما

يتم قياس الأشياء الخطأ، إن نظام قياس الأداء لابد وأن يكون مبسطًا حيث يجب اختيار مقاييس لها معنى بالنسبة للأهداف والأولويات، إن أحسن نظم - كما يقول توم بيترز - هي النظم التي تقيس وضوح الرؤية، وتقيس سلوك الأفراد في كل المستويات التي تعكس قناعاتهم بالرؤية، إن المقاييس المالية (الإيرادات - المصروفات ....) تجعلنا نهمل مقاييس غير ملموسة ولكن مهمة: مثل جودة المنتج، رضا المستهلك، زمن تلبية الطلبات، تطوير المنتجات، تراكم مهارات العاملين.... إلخ، إن هذه المقاييس غير المالية أصبحت مهمة للنجاح في الأجل الطويل ولابد من القيام بها).

ويقترح (توم بيترز) مجموعة مقاييس غير تقليدية ؛ منها على سبيل المثال:

مجالات القياس الجديدة	المقاييس
1 - ابتكار التميز في السلعة أو الخدمة.	عدد نقط التميز الجديدة كل 90 يوم.
2 - الجودة.	الإدراك النسبي للجودة - تكلفة الجودة الرديئة.
3 - الخدمة.	خصائص رضا المستهلك - تقييم المستهلك للأشياء غير المحسوسة.
4 - الاستجابة للعميل.	سرعة الاستجابة للعملاء.
5 - الإنصات.	الأنصات غير الرسمي (الاتصال بعدد معين من العملاء كل أسبوع).
6 - المصنع كإدارة تسويقية.	عدد زيارات العملاء للمصنع في الشهر.
7 - أفكار مبتكرة.	عدد الأفكار (المقتبسة) من المنافسين في الشهر - عدد الجوائز عن الأفكار الجديدة - عدد الجوائز عن التجارب الفاشلة لفكرة جديدة.
8 - فرق العمل.	عدد الأفراد المشتركين في فرق العمل.

9 - الأرباح الموزعة على العاملين.	نسبة الأرباح الموزعة على العاملين لإجمالي الأرباح.
10 - المستويات الإدارية.	عدد المستويات الإدارية التي تم إلغاءها.
11 - الإجراءات.	عدد الإجراءات التي تم اختصارها.
12 - الإدارة المرئية.	نسبة الوقت الإداري خارج المكتب.
13 - آخر شئ تم تغييره.	عدد الأشياء المهمة التي تم تغييرها.

وتقيم منظمة القرن الـ 21 أداء أعضاءها على أساس: الجودة والابتكار وتحطيم حواجز التخصص التنظيمي، إن طريقة منظمة القرن الـ 21 في تقييم أعضاءها تتصف بما يلي:

1 - تقييم أداء الموظفين بشكل دائم وليس على أساس سنوي أو نصف سنوي بحيث لا يأتي التقييم السنوي أو نصف السنوي أو ربع السنوي كمفاجأة لمن يتم تقييمه... إنه يعرف موقفه أولًا بأول.

2 - إن تقييم أداء أعضاء المنظمة لابد وأن يأخذ وقتًا وليس مجرد استيفاء الشكل، ولذلك فنحن نتوقع تقييم أداء يومي وتقييم أداء أسبوعي وشهري وربع سنوي بعضها شفوي وبعضها رسمي

3 - لابد من جعل الحوافز المالية معلنة، ربما تكون النتيجة مخجلة ولكن إعلانها يحرك الناس لتحقيق حوافز مالية أعلى في الفترة الحالية.

4 - لابد من جعل التقييم الرسمي جزء من الاعتراف العام بالمنجزين.

وفيما يلي شكل يوضح عناصر نظام إدارة الموارد البشرية لكي تكون ماهرة ومحفزة وقادرة على اتخاذ قرارات قرب التنفيذ، إنه نظام متكامل لتمكين الموارد البشرية:

1 - الاختيار السليم	• - المهارة العقلية. • - مهارة الإبداع. • - المهارة الاجتماعية. • - التوجهات الإيجابية. • - المنطلقات الفكرية. • - القيم والقناعات. • المقابلات مع المديرين التنفيذيين
2 - التدريب وإعادة التدريب	• - تدريب مكثف عند بدء التعيين (التهيئة المبدئية). • - تدريب مكثف فني. • - تدريب مكثف متنوع. • منظمة القرن الـ 21 بمثابة معهد تدريب أو جامعة تدريب لأعضائها.
3 - الحوافز	• - أجر ثابت أعلى من المتوسطات السائدة في السوق. • -حوافز للإنتاجية والجودة منفصلة. • - حوافز مشاركة في الملكية. • المشاركة في القرارت المؤدية للنتائج.
4 - التقييم السليم للأداء	• - تقييم أداء العاملين بشكل دائم. • - يأخذ تقييم أداء العاملين وقتًا وليس مجرد استيفاء الشكل. • مجموعات محددة لمستويات الأداء. • - معايير تقييم أداء العاملين مستقاة من المعايير الإجمالية لتقييم أداء المنظمة. • - نظام الحوافز المالية المعلن.



(إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضوًا في المنظمة التي يعمل بها)، لهذا عزيزي القارئ سنتعرف سويًا على الحوافز وما أهميتها.

أولاً : ما هي الحوافز؟

يقول ميشيل أرمسترونج: (تحفيز الأفراد هي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمؤسسة ككل أن تقدم المضمون الذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال أنظمة المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين، ومديري الأفراد لا يزال لهم الدور الرئيسى في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز ليجعلوا أعضاء فريقهم يقدمون أفضل ما لديهم).

ويقول كين بلانشارد: (بالنسبة لما يراه الدكتور " جيرالد جرهام " Dr. Gerald Graham (الأستاذ بجامعة ولاية ويتشا) فالحوافز هي:

- ما يأتي مباشرة من المديرين: بدلاً من أن تأتي الحوافز من حيث لا يدري الموظفون، فإن الموظفين يقدرون كثيرًا قيمة التقدير الذي يأتي مباشرة من مديريهم أو من مشرفيهم.
- ما يتوقف على الأداء: يريد الموظفون دائمًا تقدير جهودهم في أداء وظائفهم، ولهذا تستند الحوافز شديدة الفاعلية على أداء الوظيفة، وليس على الأشياء الأخرى التي لا تتعلق بالأداء مثل الحضور والانصراف وحسن المظهر وما إلى ذلك).

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقًا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

ولا يجب النظر إطلاقًا إلى الحوافز باعتبارها جزءًا مكملًا للأجور والمرتبات، وللأسف قد يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور وعليك أن تلاحظ أنه لو انقلبت إلى هذا الدور، فإنها تصبح نوعًا من التكافل الاجتماعي، وتعويضًا عن انخفاض الأجر، وتفقد في هذا الوقت دورها الحافز.

لهذا يجب التأكد من أن الحوافز سوف تأتي ثمارها وتحث العاملين بدلًا من إحباطهم، فيجب أن يكون الحافز شيئًا إيجابيًا، وأن يكون على علم بالحافز مسبقًا، وأن يكون معقولًا وعادلًا.

ثانيًا: الحوافز لماذا؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

1 - زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
2 - تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
3 - إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5 - جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
6 - تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
7 - تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

ثالثًا: على أي أساس تمنح الحوافز؟

إن أهم أساس (أو معيار)، على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، والأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس (أو المعايير).

1 - الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2 - المجهود:

يصعب أحيانًا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شئ احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانًا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرًا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3 - الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التى قضاها الفرد في العمل، وهى تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهى تأتى في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4 - المهارة:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدًا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

وأخيرًا لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.

رابعًا: دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز:

يلعب كل من مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المنظمة أدوارًا مختلفة بالنسبة لكل من نظام الحوافز، ولو نظرت إلى الجدول التالى ستجد أن مدير إدارة الموارد البشرية والأفراد يلعب الدور الأساسي والأهم في كل من تصميم تلك الأنظمة، وحساب المستحقات منها للعاملين، وإدارتها، والتنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لهذه الأنظمة.

أما المديرون التنفيذيون، فإن مهمتهم هي المساعدة في تصميم هذه الأنظمة، والمساعدة في الحفاظ عليها، والرد على استفسارات العاملين بشأنها.

مدير الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
1 -تصميم أنظمة الحوافز، ومزايا وخدمات العاملين. 2 -حساب مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات. 3 -مساعدة العاملين في تقديم	1 -المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات. 2 -الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز والمزايا والخدمات. 3 -تحميس العاميلن للحصول على

المزيا والخدمات إليهم. 4 -الرد على تساؤلات العاملين فيما يمس الحوافز والمزايا والخدمات. 5 -التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.	مزيد من الحوافز. 4 -المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز والمزايا والخدمات. 5 -التعاون مع إدارة الأفراد بمدها بالمعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.



تعرفنا على بعض مقاييس الرضا الوظيفي، ونكمل الحديث عن تلك المقاييس، وهي:

رابعاً. الثقافة العامة وقيم المنشأة:

ثقافة المنظمة ونعني بها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير، التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها

والسير على نهجها، وقد تكون الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة عقدًا غير مكتوب، يتم الشعور به ويشارك كل فرد في تكوينه ويتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة.

ولثقافة المنظمة أهمية كبيرة جدًا وذلك لما لها من تأثير واضح على أداء ونجاح الشركة، (ففي مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى وبين 18 شركة أخرى لم تؤدِ جيدًا، وجد جيمس س. كوليني وجيري أي. بوراس أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم.

وفي كتابهما عن العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني وبروكتر آند جامبل، استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يُمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين).

ولعل هذه المقارنة السابقة تُؤكد قول ماكس لاندزبيرج أن (الثقافة القوية والإيجابية هي ذات قيمة كبيرة جدًا بالنسبة إلى المنظمة؛ إذ تسمح للناس بالاتصال بسرعة، وتسمح للناس بالقيام بالأشياء بشكل صحيح).

شروط الثقافة المُحفزة:

ومن أهم أسس الثقافة التنظيمية المُحفزة أن تكون قادرة على التكيف مع سياسات المؤسسة وبيئة العمل فيها ، وأن تحوي بين طياتها عوامل النجاح والتميز، فربما تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية ومُحكمة ، ولكنها جامدة لا تتواءم مع متغيرات السوق أو بيئة العمل، فيصبح من الصعب نجاح عملية التغيير داخل المؤسسة من أجل التواكب مع الظروف الخارجية.

كمثال على ذلك، في شركة ميتسوبيشي اليابانية كانت هناك ثقافة سائدة في سيطرة جنس الرجال على الشركة، فلما فتحت الشركة فرعًا لها في أمريكا تعرضت هذه الشركة لمشاكل قانونية بسبب هذه الثقافة السائدة، حيث تم رفع قضايا عليها من مؤسسات التسوية بين الرجل والمرأة في فرص العمل، وتم مقاطعة سيارتها من المؤسسة القومية للمرأة داخل أمريكا ، وقد تعرضت الشركة لهذه المشاكل بسبب قوة الثقافة المسيطرة، وعدم قدرة الشركة على تغيير ثقافتها حينذاك لتتكيف مع الواقع.

ولذا؛ فإن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظفين، وتؤثر إيجابيًّا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات - وهى تمثل ثقافة تنظيمية قوية - توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.

ولنضرب على ذلك مثالًا بالثقافة التنظيمية اليابانية والتي تعد من أقوى الثقافات التنظيمية في العالم، حيث تعتمد على الاهتمام بالقيم المصاحبة للسلوك العملي، فالإدارة اليابانية ليست إدارة متساهلة، ولكن تعكس جوهر الثقافة اليابانية وملامحها، وتوظف القيم الاجتماعية السائدة لكي تكون في خدمة المؤسسات، وسبيلًا لنجاحها.

أهمية التوافق:

وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي:

1. تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
2. زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
3. يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
4. زيادة فعالية البرامج التدريبية.
5. تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهيارها.
6. زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
7. تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.
8. زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
9. المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

خامسًا. التواصل الداخلي وتبادل المعلومات:

بالدراسة وجد أن 70٪ من أنشطة حياة أي فرد يتم عن طريق الاتصال، وبالتالي فكلما كان الفرد أنجح في الاتصال كان أنجح في حياته، والمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الآخرين.

إنها تلك المنظمة التي نجد فيها الموظفين أصدقاء أكثر من زملاء في العمل، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح فيما بينهم، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل (العاملين) إلى أعلى (المشرفين)، ومن أعلى (المشرفين) إلى أسفل (العاملين)، فإن أحد مقاييس المؤسسات الناجحة قدرتها على بناء فريق عمل فعال، يتبادل فيه الجميع النصح والإرشاد دون أنانية، بل بمشاعر من الحب المتبادل، والحرص على مصلحة المؤسسة أو الشركة.

وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الفريق يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للعمل، تلك الصورة من التعاون والتكاتف، التي يصفها ستيفن كوفي، فيقول: (ما هو التكاتف؟ إنه يعني، في التعريف المبسط أن الكل أكبر من حاصل جميع أجزائه، إنه يعني أن العلاقة التي تربط ما بين الأجزاء وبعضها البعض).

رسالة إلى المديرين:

ومن الممكن أن يكون المدير هو نفسه سببًا في عدم تحقيق التواصل الجيد وتبادل المعلومات؛ فقد أجريت دراسة في جامعة ولاية فلوريدا لقياس مدى تأثير المدير السيئ في بيئة العمل، ولقد حددت معايير السوء كالتالي:

عدم القدرة على حفظ الوعود والعهود، عدم إعطاء الموظف ما يستحقه من التقدير، الاكتفاء بالصمت إلى أن تحل المشكلات بنفسها، التفوه بما لا يليق، اختراق الخصوصية، وتغطية الأخطاء الذاتية بملامة الآخرين.

حيث أظهرت هذه الدراسة أن 60 ٪ من العينة عكسوا أجوبة سارة جدًا عن مديريهم، وقد كانوا مستعدين للابتكار وللعمل ساعات إضافية دون مقابل... إلخ، من أجل بيئة عمل حسنة.

بل هناك أبحاث عدة أيضًا أكدت أن قرابة 47 ٪ من المديرين لم يؤهلوا لمواقعهم لتحقيق المطلوب؛ ما تسبب في أرجحة نشاط المؤسسة، وركنوا إلى أساليب مختلفة؛ لتغطية الإخفاق أو عشوائية التخطيط والتنفيذ.

ولذا يؤكد روبرت كريتيندون على ذلك بقوله: (من حق الموظف أن يتوقع إرشادًا واتصالًا واضحًا وغير غامض من قبل الرئيس، ويتساوى الأمر في الأخبار السارة والسيئة؛ فبعض المديرين يتميزون بتسريب الأخبار السارة، ولكنهم يخفون الأخبار السيئة، وفي كلتا

الحالتين لا بد من الاتصال المباشر والسريع بدلًا من مواجهة العواقب، وانتشار الشائعات).

كما يقول أيضًا: (إن مشكلة كثير من التنظيمات أن القبطان يكون على الجسر بينما العاملون أسفل خط الماء، فعندما يكون القائد بعيدًا عن النظر ولا يشعر به أحد، فإن طاقم العمل يصبح قلقًا، ويمكنك علاج هذا الموقف بأن تنشغل بالإدارة والتجول في المكان، ومن ثَمَّ الاتصال المباشر مع العاملين، وهناك حاجة للسير في كل المصنع أو المكاتب لترسيخ الثقة ولاكتشاف ماذا يحدث.

وفوائد هذا العمل كثيرة فستحصل على الأخبار السارة والأخبار السيئة أولًا بأول، وهذا أمر محوري هام، وسوف تتعرف على الشائعات والاتصالات غير الرسمية التي يستحيل أن تصل إليك في الرسائل المكتوبة والمذكرات، وإذا فضلت الحوار فسيكون بإمكانك أيضًا الإجابة على الأسئلة وسوف يتوفر لك الحديث المباشر الذي يُقدره العاملون على نحو هائل).



نستخلص مما سبق أن المعيار الأول من أجل إنشاء بيئة عمل فعالة، هو معيار الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال أكثر من طريق، ما بين التدريب والتطوير، والحوافز والأجور والترقيات، والثقافة التنظيمية الفعالة وقيم العمل، وتوازن الموظف بين عمله وحياته الخاصة، كما يساهم التواصل الجيد والعمل كفريق عمل في ذلك بشكل فعال ومؤثر كما رأينا سابقًا.

المعيار الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية:

بأنها ذلك النموذج متميز لإدارة رأي المال البشري، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية واضحة للحصول على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والولاء، وكيفية استثمارها بصورة فعالة ومنتجة، تسهم في نجاح المؤسسة وتميزها.

لذا يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية، وهي:

1. البشر هم أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات وتسهم في نجاحها بصورة مباشرة.
2. أحد أهم عوامل النجاح هو ربط سياسات وإجراءات الأفراد بأهداف المؤسسة واستراتيجياته.

نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين؛ وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم حيث

كانت هذه النقابات المهد الأولى لما يعرف بـTrade Union أو (اتحاد العمال)، وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر؛ وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة، حيث لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان؛ وذلك لانشغال أصحاب المال، وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور.

ونتيجة للتطور التكنولوجي، ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من القرن الماضي.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

جوانب إدارة الموارد البشرية:

وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وفيما يلي أهم الجوانب التي يجب أن تغطيها ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل صنع بيئة عمل مثالية:

الجانب الأول: دور الموارد البشرية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية Human Resource Management التي يرمز لها بالاختصار "HRM" في المنشآت دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية.

إن القوة العاملة وإدارتها من أصعب ما تواجه المنظمة على الإطلاق، فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، ولهذا توضع له الأهداف والسياسات والبرامج التي يقوم بتحقيقها من خلال الآلات والمعدات، فالمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدتها.

فالإنسان بطبيعته عنصر التغيير والتطوير، وهو المسئول الأول أيضاً عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات، لهذا فإن هذا العنصر له أهميته على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.

ومن هنا يمكن القول أن بيئة العمل المثالية هي البيئة التي تعرف خلالها الموارد البشرية دورها والأهداف المناطة بها جيداً، وأهم أهداف الموارد البشرية ما يلي:

1. استقطاب وتعيين أفضل موارد بشرية متاحة.
2. تدريب وتطوير الموارد البشرية لدى الشركة.
3. الحفاظ على الموارد البشرية لدى الشركة وعدم فقدها.

4. تهيئة المناخ الملائم لإيجاد نوع من العلاقات الجيدة والفعالة بين الموظفين والتي تتيح اتصالات مباشرة فيما بينهم.
5. جعل سياسات إدارة الموارد البشرية جزءًا من خطط العمل، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة للتوافق مع تلك السياسات.
6. تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستتر، وطاقات العاملين.
7. الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

الجانب الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخططُ والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

1. ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

2. ضمان التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف منها على الأخر.
3. ضمان توجيه موارد المنظمة (ما يمس الموارد البشرية) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
4. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
5. ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

مثال على استراتيجية الموارد البشرية:

ولتوضيح مثال على استراتيجية الموارد البشرية نذكر ما جاء في الخطة الاستراتيجية الرئيسة في شركة أرامكو السعودية لأجل سعودة موظفي المقاولات حيث جاء كالتالي:

(الخطة الاستراتيجية الرئيسة هي المحرك الكبير لخطوات الشركة تجاه سعودة موظفي مقاوليها، وقد عُرضت هذه الخطة أول مرة على اللجنة الإدارية في أرامكو السعودية عام 2005م ولاقت دعماً كاملاً، ويقوم قسم سعودة موظفي المقاولين في الشركة بتنسيق أعمال تنفيذ الخطة الرئيسة ويحدثها حسب الحاجة، وتشتمل الخطة الاستراتيجية الرئيسة على ما يلي:

- بيانات الشركة.
- الأداء المتوقع والأهداف.
- مراجعة سير العمل.

- القوى المساندة أو المعيقة لسير العمل.
- بنود أو تقارير أو دراسات أو استبيانات ذات أهمية خاصة.
- الأغراض والاستراتيجيات والأنشطة المتعلقة بالمستقبل.

وفيما يلي عناصر الخطة الاستراتيجية الرئيسة لشركة أرامكو السعودية :

1. مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركة.
2. تدريب موظفي المقاولين.
3. مساندة الموارد البشرية.
4. الاتصالات.
5. المتابعة والتقيد.
6. النظام

الإدارة بالأهداف :

مفهوم الإدارة بالأهداف:

ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دراكر" في كتابه "The pracrice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد

الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداثته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

__فالتخطيط__ فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة أما التنظيم فهو بنية مقصودة من:

- ما هو دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
- معرفة الأشخاص لأعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع أعمال وأهداف الآخرين.

- مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.

وأما التوظيف فهو الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة.

المقابلات : بناء هذا الجهاز بملء الوظائف في المنظمة.

- اختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.
- ويتضمن التوجيه والقيادة أساسا
- الاتصال
- والدافعية
- وحل المشكلات
- واتخاذ القرارات

وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.

أما *التقويم* فهو بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربه من هذه الأهداف أو بعده عنها وذلك حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

مبدأ االمشاركة :وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.

مبدأ الالتزام :و هو الارتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.

مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

مبدأ رفع الروح المعنوية :حيث إنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

خصائص الإدارة بالأهداف : و تتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الانفتاح عليه و التعامل معه باعتباره مصدرا للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

خطوات الإدارة بالأهداف :

-يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه:

الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها ، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.

- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الاستراتجية و تخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

الإدارة بالأهداف فى عشرة مبادئ :

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة فى الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الإسلوب الإدارى وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتيه تقدم ملخصاً سريعا لهذا الأسلوب :

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد أهداف منظمته فى جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
3. إن المشاركة فى وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والإلتزام بتلك الاهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى إرتفاع الإنتاجية والأداء.
4. يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
5. تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية هي:

- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .
- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.
- يتناقش الرئيس المرءوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس.
- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنتفيذ.

7. يجب أن تكون اهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف .
8. الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل والأهداف للظروف الشخصية للأفراد.
9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أى أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز .
10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه

الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

وهي مجموعة من العناصر لكي نحقق ممارسات فعالة من أجل إدارة الموارد البشرية بما يسهم في إيجاد بيئة عمل فعالة ومثمرة، ومن أهمها ما يلي:



1. التدريب والتطوير.
2. الرواتب والأجور.
3. إدارة الأداء.
4. التوظيف واختيار الموظفين.
5. علاقات الموظفين.
6. تقنية معلومات الموارد البشرية.

تعرفنا على عنصرين من عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس من أسس بناء بيئة العمل الفعالة في المؤسسات، وهما:

1. عنصر التدريب والتطوير.
2. عنصر الرواتب والأجور.

ومن خلال السطور التالية نتعرف على عنصرين آخرين، وهما:

1. إدارة الأداء.

2. التوظيف واختيار الموظفين.

ثالثًا. إدارة الأداء:

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم أولًا بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل.

هدفها:

هدف إدارة الأداء هو تأسيس ثقافة حيث يقوم الأفراد والجماعات بتحمل مسئولية التحسين المستمر في العمل.

ويُمكن استخدام أنظمة إدارة الأداء لتواصل وتعزيز استراتيجيات التنظيم والقيم والمعايير، وتكامل أهداف الأفراد والشركات، ولكنها تُمكن الأفراد أيضًا من التعبير عن أفكارهم الخاصة بما يجب أن يقوموا به، وإلى أين وجهتهم، وكيف يجب أن تتم إدارتهم، وهكذا توفر وسائل لإمكانية مشاركة التوقعات بين المديرين وفريق العمل، وكذلك فريق العمل يمكنه أن يبلغ توقعاتهم حول كيفية التعامل معهم.

شروط النجاح:

ومن أهمها ما يلي:

- التزام الإدارة العليا به.
- التوافق بين إدارة الملكية والالتزام.
- أن يسود الاعتقاد بين العاملين بأن العملية عادلة ومفيدة لهم وللأفراد.
- تناسب الثقافة.
- أسلوب إداري مناسب.
- عملية مشاركة للإدارة الاستراتيجية.
- مستويات عالية من المهارة في تحديد الأهداف وقياس الأداء والمساهمات لكل من المديرين والأفراد.
- رئيس شئون أفراد يكون لديه الطاقة للقيام بدور رئيسي مجدد لضمان تلبية تلك الشروط.

الفوائد:

- المساعدة في تطوير ثقافة أداء موجهة في التنظيم.
- تحسين الأداء للأفراد والفرق ومن خلالهم أداء التنظيم ككل.
- المساعدة في تكامل الأهداف لدى الفرد والإدارة والأقسام والمؤسسة ككل.
- تطوير ثقافة يتم من خلالها إدراك قيمة الأفراد للتنظيم.
- التأكيد على اهتمام الإدارة بتطوير العاملين في العمل.
- المساعدة في تصميم برامج للتدريب والتطوير ذات الصلة.

همسة في أذن المدراء:

ضع في اعتبارك دائمًا أن قياس أداء الموظفين ومراقبته لا يعني أبدًا معاقبتهم على الوقوع في أخطاء، أو على تجاوزهم لبعض المراحل، فهذا الهدف الرئيسي لا يعني إلا مساعدتهم على الالتزام بالجداول الزمنية ومعرفة إن كانوا في حاجة إلى مساعدات أو موارد إضافية؛ ليتمكنوا من الالتزام بهذه الجداول.

إن القليل من الموظفين فقط هم من يصرحون بحاجاتهم إلى المساعدة في إنجاز المهمة؛ أيما كان السبب، ونظرًا لمعارضة الموظفين للاعتراف بحاجاتهم إلى المساعدة، عليك أن تعمل بشكل منتظم على مراجعة تقدم موظفيك وأن تقدم لهم بانتظام تقييمًا عن كيفية أدائهم للعمل.

إذا لم تُراقب الأداء فلن تتمكن من تحقيق الهدف، لا تترك تحقيق أهدافك للظروف والصدف؛ قم بإعداد أنظمة لمراقبة تقدم أداء الموظفين وللتأكد من تحقيق الأهداف.

الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها؛ وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص للإدارة المسئولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتى يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي:

1 - تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

2 - تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التى يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.

3 - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

4 - التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.

5 - تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

6 - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

7 - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية.

دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء:

إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن تصميم النظام والإشراف على تنفيذه، وذلك من خلال توزيع الاستمارات الخاصة بالتقييم، ومتابعة المديرين في عملية التقييم، وتدريبهم على هذا التقييم، والحصول على نتائج التقييم وتحليلها ، ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرون التنفيذيون، وتصحيحه إن لزم الأمر والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.

ويوضح الشكل التالي دور إدارة الموارد البشرية في نظام تقييم أداء العاملين

إدارة الموارد البشرية
تصميم نظام تقييم الأداء
تدريب المديرين التنفيذين على التقييم
توزيع استمارات التقييم في مواعيدها
مراجعة دقة التقييم
الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها

رابعًا. التوظيف واختيار الموظفين:

عملية التوظيف من أهم العمليات الإدارية التي تقوم المؤسسات بها، وهي التي يتحدث عنها الدكتور أحمد ماهر فيقول: (عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم، ويطلق على هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار.

وتعني وظيفة الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما تعني وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم).

يقول جاك ويلش رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة جنرال إليكتريك: (أحيانًا عندما أظهر أمام جمهور من رجال الأعمال، أتلقى سؤالًا قد يصدمني تمامًا، فأقول: لا تحضرني في اللحظة الراهنة إجابة شافية عن هذا السؤال.

مثلًا: تلقيت دعوة لحضور ندوة لمديري شركات التأمين في سان دييجو، فقامت إحدى السيدات وقالت: ما هو الشيء الذي ينبغى أن تسأله في مقابلة عمل، بحيث يساعدك على اتخاذ القرار السليم بشأن تعيين الموظف من عدمه؟

فهززت رأسى قائلًا: الشئ الوحيد؟ لا أستطيع أن أذكر شيئًا واحدًا، ما هو رأيك أنت؟ فردت قائلة: لهذا سألتك! فأخذ الجمهور يقهقه من الضحك، قطعًا لأنها أفحمتنى، ولكن أيضًا لأنهم ربما استطاعوا فهم موقفي.

إن تعيين الموظف الجيد أمر صعب، وتعيين الموظف المتميز أمر شبه مستحيل، ومع ذلك لا شيء أهم للفوز من تعيين الموظفين المناسبين، وكل الاستراتيجيات الذكية والتكنولوجيات المتقدمة في العالم ليست لها فائدة دون وجود موظفين أكفاء لتطبيقها على أرض الواقع.

وذلك لأن تعيين الموظف المناسب أمر مهم للغاية وهو تحد كبير أيضًا، لذا؛ حتى قبل أن تفكر في تقييم الفرد ومدى ملاءمته للوظيفة، ينبغي أن يمر بثلاث مراحل من الغربلة، تذكر أن هذه الاختبارات ينبغي أن تأتي في بداية عملية التعيين، وليس قبيل التوقيع على عقد العمل).

بينما يرى جون كاتز طباخ مصنع (هيل)، والذي يقع في منطقة (ريتشموند): (إن تحديد الأشخاص الذين سيصبحون جزءًا من شركة (هيل) قرار حساس، وهناك وضوح غير عادي في الصفات الجوهرية المطلوبة في المرشحين للعمل.

إن نقطة البداية في عملية الاستخدام منظمة وهادفة في مصنع (ريتشموند)، هناك معياران مهيمنان على جو الانتقاء: القدرة على التعلم والقدرة على العمل.

وقد غربلت الشركة حوالي 10000 طلبًا تقريبًا لشغل 200 وظيفة، وقد استغرق إتمام ذلك ستة أشهر، ولشركة (هيل) أهداف وغايات في الاستخدام المتواصل، ويتوجب عليها أن تفصل في حوالي مائة طلب لكل وظيفة.

وتشمل ضوابط الانتقاء عند الشركة الآن، حل المشاكل وعمل المجموعات وحسن التقدير والدافع والكمال ومهارات التخطيط والتنظيم، وفوق كل شيء: أن يكون المتقدم كُفئًا للعمل).

الموظف مرآة شركته:

ويجب على الشركات أن تضع في اعتبارها أهمية اختيار الموظف؛ لأنه مرآة الشركة وهو الذي سيتعامل مع العملاء، فيخبرنا هال روزنبلوث عن الوقت الذي كان فيه على وشك تعيين مدير رفيع المستوى، (كان لدى روزنبلوث إحساس أن الرجل قد لا يكون مناسبًا للوظيفة تمامًا، فأراد أن يختبر ذلك فنظم مباراة في الكرة اللينة (Soft Ball).

وفي أثناء المباراة، ظهر المرشح للوظيفة على حقيقته، فعند كل نقطة، كان يسعى أن يكون نجم الفريق، وعندما خسر فريقه ألقى اللوم على كل شخص إلا نفسه.

لقد أنقذت مباراة الكرة اللينة روزنبلوث من ورطة، ولم يقم بتعيين المدير الجديد، إن شركة روزنبلوث إنترناشيونال تضع قيمة كبيرة على "اللاعبين" الجماعيين، وليس على الناس الذين يسعون إلى سرقة الأضواء من الآخرين.

ومن أفضل الطرق لاكتشاف الطبيعة الحقيقية لأي شخص في مقابلة عمل أن تضعه في تحدٍّ تجريبي، فعندما يكون الشخص منخرطًا في التحدي، فإن عقله الباطن لن يفرق بين التحدي وبين الحقيقة، رغم أن العقل الواعي يكون مدركًا لذلك، إن الطريقة التي نتصرف بها أثناء مثل هذا التحدي هي نفس الطريقة التي سنتصرف بها في المكتب أو في البيت، لهذا السبب، يستخدم المدربون الألعاب لمساعدة الموظفين على التعلم).

نصيحة غالية:

وهناك نصيحة يجب وضعها في الاعتبار وهي: (ابحث عن شخص إيجابي، لديه المرونة والذهن المنفتح، ذكي ومبتكر، ابحث عن شخص يستطيع أن يترك (الأنا) عند الباب، قد يمكنك الحصول على شخص ذكي ومبدع لا يرى أنه يعمل عضوًا في فريق، لكنني أبحث عن موقف، أنت تستطيع أن تعلم المهارات لكل من يتمتع بالذكاء).

وهكذا تعرفنا على عنصرين آخرين من عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس من أسس بناء بيئة العمل الفعالة، ويتبقى التعرف على عنصرين آخرين.



تعرفنا على أربع عناصر من عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس من أسس بناء بيئة العمل الفعالة، وكانت العناصر كما يلي:

1. التدريب والتطوير.
2. الرواتب والأجور.
3. إدارة الأداء.
4. التوظيف واختيار الموظفين.

والآن نتعرف على عنصرين آخرين وهما:

1. علاقات الموظفين.
2. تقنية معلومات الموارد البشرية.

وبهذا نكون قد أكملنا الحديث عن الموارد البشرية ودورها في بناء بيئة العمل الفعالة في المؤسسات.

خامسًا. علاقات الموظفين:

(في ظل الظروف المثالية يفوز الشخص المحبوب، وحتى في ظل الظروف غير المثالية، يفوز الشخص المحبوب)، هكذا تقول الحكمة القديمة، وهكذا تتحق تلك الحكمة في المؤسسات؛ فإن أحد أدوار إدارة الموارد البشرية الرئيسية هي تسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق؛ فالمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الآخرين.

وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الموظفين يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للموظفين، فالتكاتف هو أعلى صور التعاون؛ إنه محصلة تفاهم شديد، واتصال روحي عميق، واتفاق على تحقيق المنفعة للجميع؛ فينتج عن ذلك قوة هائلة من الإبداع والابتكار في حل المشاكل، ومن الفاعلية والحماس في تحقيق الأهداف، فكما يقول كامبو: (عندما تجتمع العقول العظيمة معاً، وتفكر معاً؛ فليست هناك حدود لما يمكن تنفيذه حينئذ).

ولذا لا يجب أن يتوقف الأمر بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية على تقوية علاقتها بكل عضو من أعضاء الفريق فقط؛ بل إن دورها الرئيسي هو تقوية علاقة كل عضو من أعضاء الفريق بالآخر، فكما

يقول فينس لومباردي: (نَمِّ في فريق العمل شعوراً بالتوحد، وإمكانية اعتماد أفراده أحدهم على الآخر، وإمكانية استمداد القوة من الاتحاد).

ويقول آلان ألدا: (في وقت الراحة، أحب أن يجلس الجميع ويتناولون الطعام معاً، ويمزحون ويتبادلون القصص والنكات؛ لأن بعض هذه الأشياء تحدث فعلياً في وقت العمل، مقدار الارتياح الذي ينشأ بين أفراد الفريق يبدو واضحاً في نتائج العمل)، وفي ذلك إشارة عملية إلى كيفية تكوين علاقات قوية بين أعضاء فريقك.

وفي البداية ستحتاج أن تكثر إدارة الموارد البشرية من التأكيد على هذا المعنى؛ أنهم أصدقاء أكثر من كونهم مجرد زملاء عمل، وستحتاج أن تدعوهم إلى تلك الخروجات، والزيارات، والمناقشات.

وبعد فترة من الوقت سيصبح ذلك أمرا طبيعيّاً بينهم، بل سيفعلونه تلقائياً بينهم، وستأخذ العلاقات طريقها إلى القوة بصورة طبيعية وسهلة وغير متكلفة.

بالمثال يتضح أن:

وفيما يلي بعض الأمثلة لما تعمله الشركات من أجل تقوية علاقات الموظفين:

مثال1: الغرفة التجارية الصناعية في المنطقة الشرقية:

تتميز بيئة العمل بالغرفة بالجو الودي والألفة الكبيرة بين الموظفين، وكذلك سهولة التواصل المستمر بين أي موظف وأي مسئول لكثرة اللقاءات الاجتماعية.

مثال2: شركة الزاهد للتراكتورات والمعدات الثقيلة المحدودة:

وجود علاقة متميزة بين الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين وإدارة الشركة من جهة أخرى؛ يساعد على خلق جو العائلة الواحدة في الشركة.

مثال3: آرنست ويونغ وشركاهم (محاسبون قانونيون):

تقوم الشركة بالعديد من الأنشطة من أهمها تنظيم دوري كروي على النطاق المحلي والخليجي، وتنظيم ودعم نشاطات رياضية مختلفة طوال السنة، وعقد اللقاءات والاحتفالات الترفيهية المتعددة، والتي تضم الموظفين جميعهم بكل مستوياتهم الإدارية، وتسهم في تعزيز علاقات العمل خارج النطاق الرسمي.

سادسًا. تقنية معلومات الموارد البشرية:

يمثل الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات نوعاً من التطور المعاصر شديد التأثير على الإدارة بصفة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بالشكل اليدوي المعتاد، بل أصبح بشكل إلكتروني، وباستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات والشبكات، وأصبحت سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها إلكترونيّاً.

بل إن كثيراً من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها إلكترونيّاً وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها إلكترونيًّا وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع، وبشكل

يترك المجال للمسئولين عن إدارة الموارد البشرية في أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير.

أثر عصر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية:

يؤثر استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة على الملامح التالية لإدارة الموارد البشرية:

1 - **تقليل العمالة الروتينية:**

يحل الكمبيوتر محل العمالة الروتينية، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الكمبيوتر وبرامجه في العمليات المحاسبية، حينئذ يمكن تقليل عدد المحاسبين بشكل كبير؛ ولذلك لأن الكمبيوتر وبرامجه تقوم بعمل المحاسبين.

2 - **السرعة في الأداء:**

أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل الكمبيوتر؛ مما يوفر الوقت لمدير الموارد البشرية لكي يقوم بأعمال أكثر أهمية، مثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة في مجال الموارد البشرية، ويتحقق ذلك أيضاً في الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل معلومات من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

3 - **الدقة في الأداء:**

حينما تتوافر بيانات الموارد البشرية للمسئولين عن إدارة الموارد البشرية بالسرعة والشكل المطلوب تزداد الدقة في اتخاذ القرارات والتصرف في مشاكل العاملين.

4 - قدرة أعلى على التخطيط:

حيث يمكن تخطيط التعيينات، والتنقلات، والترقيات، وذلك من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة في الكمبيوتر ونظم معلومات الموارد البشرية.

5 - قدرة أعلى على التنظيم:

حيث يمكن التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام، والسرعة في تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

6 - قدرة أعلى على الرقابة:

حيث يمكن فحص ممارسات كافة الأقسام في المنظمة فيما يمس مواردها البشرية من حيث كفاءتها ورضاها وتكاليفها بالدخول مباشرة على بيانات الأقسام مباشرة.

يقول الأستاذ أسامة محمد صالح متحدثاً عن واحدة من أهم ممارسات الشركات الفائزة في مسابقة بيئة العمل المثالية، ألا وهي أنظمة الخدمة الذاتية للموظفين:

(تولي كثير من الشركات المدرجة في القائمة اهتماماً خاصاً لاستخدام تقنية المعلومات الخاصة بإدارة عمليات الموارد البشرية، حيث تتيح لهم هذه الأنظمة تحقيق قدر أكبر من الفاعلية والسرعة في تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بأعمال الموارد البشرية.

ويطبق كثير من الشركات مثل سيسكو سيستمز وإيه بي بي العربية السعودية والطويرقي وأوراكل سيستمز والتصنيع الوطنية وسبكيم والمراعي أنظمة إدارة موارد المنشأة المتكاملة التي توفر

الترابط التام بين أنظمة الموارد البشرية وبقية أنظمة المعلومات في هذه الشركات.

كما تتيح هذه الأنظمة في بعض المنشآت نظام الخدمة الذاتية للموظفين الذي يتيح لهم إمكانية تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بأعمالهم ذاتياً وبشكل مباشر دون الحاجة للرجوع إلى إدارات الموارد البشرية).



الخلاصة:

ونستخلص مما سبق أن المعيار الثاني لبيئة العمل المثالية وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية، يحوي ستة عناصر هامة، وهي نظام التدريب والتطوير، سياسات الأجور والمرتبات، نظام إدارة الأداء وتقييمه، كما تساهم سياسات التوظيف في ذلك أيضًا، بالإضافة إلى أثر العلاقات الوظيفية بين الموظفين، وأخيرًا وليس آخرًا أثر التكنولوجيا الحديثة في ذلك.

يقول د.أحمد ماهر: (تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ماهو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره)، لهذا عزيزي القارئ سنتعرف على تخطيط الموارد البشرية وهي:

أولاً. ما هي تخطيط الموارد البشرية؟

يقول د.أحمد ماهر: (تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يُغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعنى أساسًا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضًا على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يُمثل المتاح من الموارد البشرية حاليًا، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيُمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغيُّر في عبء العمل، والتغيُّر في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة).

ويقول د.صلاح الدين محمد عبد الباقي: (يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة

البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسئولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد وظائفها الأساسية.

ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث " أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية).

وأخيرًا نلخص تخطيط الموارد البشرية بأنها: (تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كمًّا ونوعًا خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها)، لهذا قال ميشيل أرمسترونج: (يهتم التخطيط للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل الشركة على أناس من النوعية والكمية التي تحتاجها).

ثانيًا- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛ وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب.

2 - يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

3 - يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفًا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

4 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفى للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

5 - يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

ويقول د.عادل محمد زايد: (وترجع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية، أهمها: (تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء، وتزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء، وتزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين).

ثالثًا. من يخطط للموارد البشرية؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين (الشئون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

ويعطى الجدول التالى توزيعًا مثاليًّا تقريبيًّا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، إلا أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الشكل:

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
▪ تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة. ▪ تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة. ▪ البدء في ومتابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة. ▪ جمع المعلومات من المديرين التنفيذين بصدد احتياجات الأقسام. ▪ التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية. ▪ ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل، والترقية، والندب.	▪ تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء، وتحديدالمهارات ومواصفات شاغليها. ▪ تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادًا على حجم العمل. ▪ التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب. ▪ استيفاء المعلومات المرسلة من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة. ▪ مراجعة ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها.

ويلاحظ من هذا الجدول أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسئوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية وأدوار المديرين التنفيذيين، ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار، وخلق التعاون بينها من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

رابعًا ـ أهداف تخطيط الموارد البشرية:

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلًا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولى مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

وتترابط عملية تخطيط الموارد البشرية أساسًا مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، لهذا تنشأ مشكلات عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل، في حالة وجود عجز في العمالة.
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة ـ الترقية ـ النقل ـ التقاعد ـ الوفاء).

وأخيرًا يعطينا د.صلاح الدين محمد عبد الباقي أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة المنشأة ونوع النشاط التي تعمل فيه.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمنشأة.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالمنشأة.
- برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.
- المركز المالي للمنشأة.
- حجم المنشأة وعمرها الإنتاجي وموقعها الجغرافي

تعريف الفريق:

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه. قد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم. ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً، فهم يساندون بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح.

وللأسف فإن أغلب المجموعات مجرد تجمع من الشخصيات، ويكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة التي قد تكون أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها، وغالباً ما تتميز المناقشات والعلاقات في مثل هذه المجموعات بتضارب الأولويات ووجود مراكز قوى داخل المجموعة، كما تتسم

تلك العلاقات والمناقشات بالتماشي مع القرارات في الظاهر دون الالتزام بها بعمق في الحقيقة ؛ بل إن الأفراد في مثل هذه المجموعات لا يمانعون في تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.

أنواع فرق العمل:

يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر انتشاراً:

أولاً: اللجان، والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

ثانياً: المجموعات ذات المهام المحددة، والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتاً لحل المشكلات أو للتعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات.

وأي واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ في أثناء فترة انعقادها.

الصفات التي تميز الفريق الفعال، والفريق غير الفعال:

الفعّال	غير الفعّال
المعلومات:	
1 - تتدفق بحرية من أسفل [الموظفين] إلى أعلى [الإدراة] ومن أعلى إلى أسفل. وداخل المستويات الإدراية الواحدة.	1 - تتدفق أساساً من أعلى [الإدارة] إلى أسفل [الموظفين] وبطريقة أفقية ضعيفة.
	2 - محجوبة، وممنوعة.

2 -يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.	3 - تستخدم لامتلاك النفوذ.
3 -واضحة وصريحة.	4 - رسائلها غير كاملة مشوشة.

علاقات الأعضاء:

1 - الثقة	1 - الشك والانقسام
2 - الاحترام	2 - المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة
3 - التعاون	3 - التنافس
4 - الدعم	4 - انعدام الدعم

الخلاف:

1 - يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك	1 - غير مرغوب فيه
2 - حول الموضوعات وليس الأشخاص	2 - هدام بالنسبة للصفات والأشخاص

جو العمل:

1 - واضح	1 - مفكك
2 - غير قائم على التهديد	2 - يعتمد على التخويف
3 - غير تنافسي	3 - يسوده الحذر
4 - قائم على المشاركة	4 - ينقسم إلى مجموعات مغلقة

اتخاذ القرارات:

1 - بالإجماع	1 - بأغلبية التصويت أو الإجبار
2 - يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات	2 - التأكيد على النفوذ
3 - يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات	3 - التخبط والتنافر

الابتكار:

1 - المزيد من الخيارات	1 - تتحكم فيه مراكز القوة
2 - موجه نحو إيجاد الحلول	2 - الاعتماد على الجهد والنشاط

السلطة:

1 - يشترك فيها الجميع	1 - محجوبة
2 - يتوقف على الكفاءة	2 - تُمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم
3 - تتوقف على الإسهام للفريق ككل	3 - وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة.

الحفز:

1 - الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق	1 - التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً
2 - إشباع حاجات الانتماء	2 - الضغط والإجبار
3 - إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق	3 - تجاهل الأهداف الشخصية
	4 - تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق

المكافآت:

1 - ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء	1 -تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقييمات ذاتية 2 -كثيراً ما تكون تعسفية.

ثالثاً: دوائر الجودة، وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى وجودة أرقى.

رابعاً: مجموعات المشروعات، التي تتكون للعمل في مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مصنع أو مبنى جديد أو إنشاء برنامج كمبيوتر، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتاً مثل المجموعات ذات المهام المحددة، حيث تنحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

تشخيص مجموعتك:

توجد نقطة منطقية يمكنك أن تبدأ منها عملية بناء فريقك وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوي المشاركة فيها، ما الذي يميز أعضاء المجموعة؟ أكمل اختبار التشخيص التالي، كم عدد العبارات الصحيحة عن فريقك؟

تشخيص المجموعة :

فكر في كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تسري على مجموعتك أم لا. إذا كان وصف العبارة نادراً نسبياً فتعامل معها على أنها لا تنطبق على مجموعتك. أما إذا كانت تنطبق فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحققها كثيراً أو على تحققها بصورة عارضة.

	كثيراً	أحياناً	نادراً/أبداً
1. أعضاء الفريق يبحثون عني للتحدث عما يرون أنه يحدث داخل المجموعة أو للشكوى من النقص أو بطء التقدم.	O	O	O
2. توجد شكاوى عديدة حول قضاء المجموعة الكثير من الوقت الاجتماعات	O	O	O
3. يبدو أن بعض الأعضاء يشعرون أنهم لا يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	O	O	O
4.يجب إعادة النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم اتخاذها والموافقة عليها من قبل، مرة أخرى	O	O	O
5. أعضاء المجموعة يقدمون إلي اقتراحات حول تحسين كفاءة المجموعة.	O	O	O
6. عند طرح أفكار جديدة يبدو أنه يكون هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في هذه الأفكار، وليس حول كيفية الاستفادة منها.	O	O	O
7. يصيبني الإحباط – في الاجتماعات – من المناقشات المطولة التي لا تنتهي أبداً عند حل ما.	O	O	O

	كثيراً	أحياناً	نادراً/أبداً
8. بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل القسم والشركة ككل.	O	O	O
9. يوجد بالمجموعة بعض الشخصيات القوية المغرورة مما يجعل المشاركة أمراً صعباً للجميع.	O	O	O
10.يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف.	O	O	O
11. جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسطاً.	O	O	O
12. أعضاء المجموعة ذوو أسلوب تصادمي.	O	O	O
13. التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة.	O	O	O
14. نصل إلى اتخاذ القرارات عن طريق أغلبية التصويت.	O	O	O
15. لا أحصل من أعضاء المجموعة الآخرين على تقييم حول قيادتي.	O	O	O
16. الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض.	O	O	O
17. يحاول بعض الأعضاء السيطرة	O	O	O

	كثيراً	أحياناً	نادراً/أبداً
على مناقشات المجموعة، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية.			
18. تدور مناقشات سرية هادئة من وراء الستار.	O	O	O
19. البعض يتساءل ' ما الذي نحاول عمله؟' و 'ما جدوى كل هذا؟'	O	O	O
20. يتعاون الأعضاء مع بعضهم فقط عندما أوضح لهم أهمية عمل ذلك.	O	O	O
21. يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكراً على مناقشات المجموعة	O	O	O
22. مناقشات مجموعتنا تستمر في معالجة نفس الموضوعات القديمة.	O	O	O
23. يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم.	O	O	O
24. تتكون مجموعات فرعية حزبية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية.	O	O	O

	كثيراً	أحياناً	نادراً/أبداً
25. أطالب الأعضاء بإبعاد الشخصيات من مناقشات المجموعة.	O	O	O
26. بعض الأعضاء يحجمون عن المشاركة في المناقشات.	O	O	O
27. ينحدر الخلاف إلى مرحلة التشاحن، وتصيد الأخطاء.	O	O	O
28. يبدو أن بعض الأعضاء يفضلون إحراز النقاط الشخصية على كل ما سواه.	O	O	O
29. أسمع البعض يقولون ' ما الفائدة من الكلام؟'.	O	O	O
30. يطالبني العديد من الأعضاء بالانحياز لأحد الجوانب	O	O	O
	____	____	______
المجموع الفرعي	X1	X2	X3
	____	______	______
مجموع النقاط	+==	+==	====
المجموع الكلي		-	______

أعط نفسك عن كل اختيار من النوع 'كثيراً' نقطة واحدة، أما الاختيار 'أحياناً' فله نقطتان والاختيار 'نادراً/أبداً' ثلاث نقاط اضرب كل رقم في عدد الجمل الذي ينطبق عليه.

للتوضيح: إذا كان اختيارك لـ'أحياناً' عشر مرات، واختيارك 'كثيراً' عشر مرات، والاختيار' نادراً/أبدا' عشر مرات، فإن المجموع الكلي لما حصلت عليه من نقاط يصبح ستين نقطة.

تحليل التشخيص :

كلما زاد عدد النقاط التي حصلت عليها ، كانت مجموعتك في تقدم نحو بناء نفسها لتصبح فريقاً نموذجياً ، إذا كان عدد نقاطك هو الحد الأقصى، أي تسعون نقطة [الرقم ثلاثة وثلاثون مرة] – فيمكنك اعتبار نفسك استثناء حقيقياً ومحظوظاً أيضاً بانتمائك إلى مثل هذه المجموعة الفعالة بدون – أو تقريباً بدون - أي مؤشرات للحواجز التي تعوق عملية بناء فريق ناجح، وعلى العكس، إذا كان عدد نقاطك ثلاثين نقطة ، فلا يمكنك بأي حال وصف مجموعتك بالفريق، وإذا كان عدد نقاطك بين الستين والتسعين فإنك في طريقك نحو بناء الفريق، لكن تبقى أمامك مسافة تجتازها قبل أن تصل أنت ورفاقك إلى مرحلة الاستمتاع بالمزايا الوفيرة التي يحققها العمل كفريق، وليس كمجرد مجموعة.

فوائد فريق العمل :

الفائدة الأولى:

التعاون وهو الفائدة الأساسية يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن

يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق.

الفائدة الثانية:

ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى[من الموظفين إلى الإدارة]، ومن أعلى إلى أسفل[من الإدارة إلى الموظفين]، وبين الإدارات الواحدة، وبذلك يكون للتحاور فائدة أخرى.

الفائدة الثالثة:

الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب، والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

الفائدة الرابعة:

اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص، ويُقَيّم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛ لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً،و تتخذ القرارات بإجماع الأعضاء.

الفائدة الخامسة:

إن من يملكون المسئولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق، بالرغبة في عدم خذلانه.

الفائدة السادسة:

الجودة، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى الحصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

الاستقطاب والاختبار والتعيين - إدارة الأفراد

أولاً: الاستقطاب:

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها، ولكي تكون عملية الاستقطاب ناجحة، لابد أن تحكمها المبادئ التالية:

المبدأ الأول:

حتمية المركزية في الاستقطاب:

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

المبدأ الثاني:

معرفة طبيعة سوق العمل:

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

1ـ حدود سوق العمل:

لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

2ـ المهارات المتاحة:

أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاجها العمل.

3ـ الظروف الاقتصادية:

لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات، وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

المبدأ الثالث:

حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التى تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كميًا ووصفًا، حيث قد تتيح بعض المصادر عددًا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذا نجاح أقل.

ثانيًا : الاختيار:

بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن أن نختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً ، والاختيار يتم وفق ما يسمى مبدأ الجدارة.

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيستين :

أ ـ أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير، وبالتالي فلا بد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

ب ـ أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المسابقة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط [دون تدخل للاعتبارات الشخصية] وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار:

تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

1ـ اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.

2ـ استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.

3ـ إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

ثالثا: التعيين:

تقوم إدارة شؤون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختبار ويشترك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية، وبالنسبة للتعيين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.



أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب

ويمكن حصر أهميتها في النقاط التالية :

أن إدارة الأفراد تحسن الإنتاج وترفع مستوى الإنتاج بواسطة الأداء الكفء للعمل من قبل اليد العاملة.

- أن إدارة الأفراد الجهة المتخصصة فى الاستثمار فى الأفراد فى العمل والذين هم من أهم عناصر الإنتاج.
- أن عمل إدارة الأفراد يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمى للمنظمة .

- أن إدارة الأفراد تنمي و تطور الأداء الإنسانى للعمل.
- أن إدارة الأفراد تخلق التعاون بين إدارة المنظمة و نقابة العاملين.
- أن إدارة الأفراد تحل مشاكل العاملين و ترعى شئونهم.
- أن إدارة الأفراد تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التى تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة و العاملين فيها.

أهدف إدارة الأفراد:

1. رفع الكفاءة الإنتاجية و التي تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
2. خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه والغياب عنه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها.
3. تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجتهم، وجعلهم سعداء فى عملهم بالمنظمة، وخلق الرغبة لديهم فى العمل وبذل الجهود فى سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التى تعود بالنفع عليهم و على المنظمة أيضا.

تحقق إدارة الأفراد هدفها بقيامها بأداء وظائف تعتمد على معادلة مستوى الأداء والتى هى:

مستوى الأداء = المقدرة × الرغبة

ويحقق الأداء الجيد بوجود مقدرة و رغبة و لا يمكن تحقيق الأداء الجيد بوجود رغبة بدون مقدرة والعكس صحيح. لذلك فإن إدارة الأفراد تسعى للتحقيق المستوي المطلوب من الأداء و تحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال وظائف إدارة الأفراد المقسمة إلى ثلاث مجموعات:

1. وظائف زيادة المقدرة على أداء العمل هى: الاستقطاب، الاختيار و التعين، التدريب، برامج الأمن الصناعى والصحة والسلامة المهنية .
2. وظائف زيادة الرغبة فى أداء العمل هى: نظام الحوافز، التطوير التنظيمى، قياس وتقييم الأداء.
3. وظائف مساعدة لزيادة الرغبة والمقدرة على أداء العمل هى: تصميم وتحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، تقويم الوظائف و بحوث الأفراد.

إن تصنيف الوظائف ضمن مجموعات لا يعبر عن تأثير الوظائف على المقدرة أو الرغبة و لكن هناك بعض من هذه الوظائف له تأثير على الرغبة و المقدرة ولكن هذا التأثير لا يكون متساويا أو بدرجة واحدة .

❖ ❖ ❖

الفصل الثاني

إدارة الاجتماعات

ما هو الاجتماع؟

الاجتماع: هو تجمع 3 أشخاص فأكثر مشتركين في الأهداف يكون بينهم اتصال شفوي أو كتابي.

***الاجتماع الفعّال**

يكون الاجتماع فعالاً عندما يحقق أهدافه في وقت قصير، وتكون نتائجه مرضية لجميع المشاركين.

***أنواع الاجتماعات**

1 -اجتماعات المعلومات:

ولا يشترط له عدد معين، وتصدر فيه الأوامر من رئيس الاجتماع إلى المشاركين مع السماح لطرح بعض الأسئلة، ويتم فيه التركيز على محتوى الاجتماع.

2 -اجتماعات صنع القرار:

يكون العدد صغيرًا، ويفضل ألا يزيد عن 12 مشارك، وتكون فيه المشاركة الفعالة من جميع الحاضرين بالحوار والنقاش، ويركز فيه على التفاعل وحل المشاكل وأخذ الآراء والأفكار التي تبنى عليها توصيات الاجتماع.

عاش الإنسان منذ وجوده على كوكب الأرض في جماعة لأن في حياة الجماعة قضاء لمصالحه وحماية لنفسه من عوائق الطبيعة وإشباعاً لحاجاته ومطالبه الاجتماعية والنفسية...، وحياة الجماعة تتطلب تنظيماً يتضمن اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذه القرارات ليست بالأمر الهين بل تتطلب دراسة ومناقشة للأمر الذي يتخذ حياله القرار، ومن هنا وجدت الإدارة منذ وجد الإنسان على الأرض، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة، وتنظيم العمل إدارة، وتنظيم المعلم لسير حصته الصفية إدارة،بل إن تنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبناءها لون من ألوان الإدارة، ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي، فقد كانت بسيطة ومحدودة، بينما هي اليوم معقدة وهامة وتتسع باستمرار لتواكب كل مراحل وميادين الحياة وأنشطتها وهي تحدث تغييرات في تنظيم الناس والعلاقات الإنسانية والمعرفية وأساليبها المتنوعة.

وقد اتفق الدارسون للإدارة على مفهوم واحد لها ولكنهم اختلفوا في نظرياتهم وعملياتها واستراتيجياتها، فأبرزوا كثيراً من الفوارق في أساليبها وطرقها وممارساتها.

وسنقوم في هذا الفصل بإلقاء الضوء على الإدارة المدرسية من حيث مفهومها وطبيعتها وتعريفاتها، ثم أبسط موضوع الاجتماع

وأهميته في الحياة والإدارة، وما هي أنواعها و مبررات انعقادها، وكيفية التحضير لها،وما قواعدها، والسلوكيات التي تحدث فيها، ثم ما هو تقييم الاجتماع،وما هي أسباب نجاح وفشل بعض الاجتماعات؟.

فإدارة أي شيء تعني ضرورة حصول الاجتماعات، ومع ذلك فإن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه،هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة للوقت، مع أن عباراتهم تشير إلى جوانب الضعف في تلك الاجتماعات وليس بالضرورة إلى عدم الحاجة إلى انعقادها، ثم سأتناول: إدارة الإبداع، لأن الابتكار والإبداع يمثلان أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، والتربوية خاصة، إذ إن العالم يتقدم والحاجات والطموحات تتقدم معه والإبداع أصبح حاجة مهمة في الحياة بديلاً للعمل التقليدي الروتيني الجامد.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة،أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموّه.

وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً أي حتى تكون مؤسسة خلاّقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

وقد يمكننا تعريف الإبداع " بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام "، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع.

والثقافة المنهزمة غير قادرة على الإبداع والابتكار، وبذلك تكون التربية وسط هذه الثقافة تبعية وتخلق الشخصية التابعة، وهذا النوع من النمط السلوكي يعتبر تكيفاً عمدياً لذوق ومفهوم عقلية الإنسان، وهو أيضاً نوع من قهر الذات والاعتداء عليها بل محو للذات في وسط التيار السلبي المليء بالإحباطات الديمقراطيات التربوية التعليمية والاجتماعية الناقصة، إنه التكيف السلبي مع الثقافة المنهزمة والتربية التابعة.

من هنا فإن القيادة التربوية والإدارة المدرسية تمثلان أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية، و تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها. إلا أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في

القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى، وللربط ما بين القيادة عند الآخرين وشكل القيادة التي نريد نؤكد أن النظرية العالمية الثالثة المستندة إلى الإسلام، هو النظام الآلهي الثابت والمستقر، بعكس ما وضعه الآخرون من أدوات حكم غير ثابتة وغير مستقره رغم إدعاءات واضعيها، وروح القيادة نابع في النظرية العالمية الثالثة من الدين الإسلامي الذي يفيض بالمبادئ الديمقراطية، كالحرية والمساواة والإخاء، قبل أن تقرها الثورة الفرنسية بعقود وقرون طويلة، فالقيادة في النظرية العالمية الثالثة للشعب من خلال المؤتمرات الشعبية لا من خلال نواب عن الشعب، باعتباره غائب في ظن من ابتدع هذا النظام؟.

تعريفات القيادة :

1. عرفها (روبرت ليفنجسون): بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات، وعرفها (أوردي تيد): بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه.

2. وتعرف القيادة: أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، وينتفعون بأهميته،

فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها ، وسيرها في الاتجاهات " الذي يحافظ على تكامل عملها ". وتعرف أيضاً ، " بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم ". وهي أيضاً ، " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ".

وقد تعددت تعريفات الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها ، حيث لا يوجد تعريف واحد يفي بالغرض ومن هذه التعريفات:

1. تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.
2. عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك.
3. الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة.
4. تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة.
5. نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العملية.

الإدارة العامة والتربوية والتعليمية والمدرسية والصفية :

1. الإدارة العامة :

هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم، فإذا كانت هذه المجهودات عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف

أنواعها اقتصادية كانت أو اجتماعية أو زراعية أو صناعية أو صحية أو تعليمية وغيرها.

2. الإدارة التربوية:

هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

3. الإدارة التعليمية:

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية، وهي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه.

4. الإدارة المدرسية:

هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها.

5. الإدارة الصفية:

هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية – التعلمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم، والطالب والمنهاج، والطالب وزميله، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمنهاج.

الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية:

من الملاحظ أن هناك خلطاً شائعاً بين مفهومي الإدارة المدرسية والتعليمية، وذلك عند بعض المشتغلين بالإدارة حيث يطلقون اسم الإدارة المدرسية على التعليمية أو العكس .

ولتوضيح ذلك:

الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، أما الإدارة التعليمية هي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية، وتعد العلاقة بين الإدارة التعليمية والمدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها واستراتيجية محددة يتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة لتضمن سلامة هذا التنفيذ. وقد برز في اللغة الإنجليزية مصطلحين للإدارة نذكرهما للفائدة وهما:

ADMINISTRATION:

ويعني هذا المصطلح إدارة أو حكومة: وهو توجيه الآخرين لتنفيذ رغبة طرف ثالث باستخدام وسائل يختارها الطرف نفسه.

ويعرف أيضاً بأنه نظام شامل لتوجيه وإدارة كامل النظام لتحقيق أهداف محددة، وفي النظام التربوي يتناول هذا المفهوم مستويات من الإدارة فوق مستوى الإدارة المدرسية.

أما المصطلح الآخر MANAGEMENT :

فيعني إدارة أو سياسة: ويعرف بأنه توجيه الآخرين لمتابعة نهايات باستخدام وسائل كل منها يختاره المدير.

ويشمل إدارة النظام داخل المؤسسة، كما يهتم برسم السياسات والتخطيط في داخل تلك المؤسسة، ويعني ذلك إدارة جانب من العملية التعليمية.

وهنا أبدأ حديثي عن الاجتماعات وقواعدها،بحكمة صينية تقول: إن الرجل العاقل هو الذي إذا أراد أن يعلو على الناس، وضع نفسه أسفلهم، وإذا شاء أن يتصدرهم جعل نفسه خلفهم، ألا ترى البحار والأنهار كيف ترفد من مئات الترع والجداول التي تعلوها.

من هنا فلا يمكن أن يمر وقت دون أن يشهد اجتماعًا، فإدارة أي شيء تعني ضرورة حصول الاجتماعات، وتعد إدارة الاجتماعات بفعالية وبشكل مثمر عملية مباشرة نسبيًا،فالتحضير المسبق والاستعداد لتوجيه الأمور والسيطرة عليها خطوات كبيرة على طريق التأكد من تحقيق الاجتماع لأهدافه.

مفهوم الاجتماعات: -

يعرف العثيمين الاجتماعات بأنها " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين".

أما الاجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد، وآخرون فهي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن ويرضى غالبية الأعضاء.

ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماعات، فهي كلمة عادة للدلالة على التئام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد.

وفي ضوء هذا التعريف تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد محدد من الناس يتفاعلون معًا لتحقيق هدفاً ما،بتوافر الإمكانات المادية المناسبة.

من هنا فإن الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية،وعن طريقها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش.

ويشير كل من العثيمين، السيد وآخرون،و كينان إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها: -

1 - من حيث المدة أو الزمن:

أ -اجتماعات دورية: وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب -اجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

2 -من حيث الشكل:

أ -اجتماعات رسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).

ب -اجتماعات غير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

3 -من حيث المستوى:

أ -اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة، والاتحاد الأفريقي.

ب -اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى، مؤتمر الشعب العام في الأنظمة الجماهيرية.

ج -اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: مثل اجتماع مجالس إدارات الشركات والمؤسسات وكذلك اللجان المشكلة في الشركات.

أهمية الاجتماعات:

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثيمين، والسيد وآخرون، في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية: -

1 - التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

2 - التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.

3 - التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

4 - إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب).

5 -إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشتركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

6 - رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات: -

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، ويشير كل من كينان والسيد وآخرون، إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي: -:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل، واشتمال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل.

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع: -

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات أشار إلى عدد منها كل من العثيمين، كينان، وذكرها السيد وآخرون وتلك الأمور أو الخطوات هي: -

1 - تحديد الهدف من الاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع).

يبين كينان أن الاجتماعات تستغرق وقتا وجهدا كبيرا، ولكن مع "ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها" أو لأنهم يرون أن جمع الأشخاص معا يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوبا معتادا في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.

ومع تحديد الأهداف يجب أن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع وأن تكون معروفة للجميع وأن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وأن يحتاج لكل عضو للإسهام فيها.

ويوضح السيد، وآخرون وجود عدة أهداف للاجتماعات مثل:طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات... إلخ.

ويؤكد كلا الكاتبين السابقين على أهمية أن يفكر المدير مسبقا قبل الاجتماع ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه؟ هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف؟.

2 - تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه).

يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه كما أشار كينان أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وأن يتأكد كما أوضح السيد، وآخرون من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها ما يلي: -

أ) أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.

ب) أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.

ج) أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.

د) أن يكون قادرا على العمل الجماعي التشاركي.

هـ) أن يكون من النوع الديمقراطي الذي لا يفرض رأيه على الآخرين.

و) أن يكون قوي الشخصية لا من النوع الخجول الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين.

ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع،أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات وأن يكون فعالاً، والرئيس الفعال كما أشار العثيمين، هو الذي يبني علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء الفرص لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية "

وتفيد هذه الخطوة السابقة كما أشار السيد ، وآخرون في عدة أمور أهمها : إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد ، واختيار وترتيب مكان الاجتماع.

3 - إعداد جدول أعمال الاجتماع: (رئيس الاجتماع والسكرتير).

لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع، ونظرا لذلك فإنه يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

كما يؤكد السيد، وآخرون على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع.

أ) الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

ب) مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركين عن الموضوعات المطروحة للنقاش.

ج) العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين).

د) اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (9 -12 ظهر حسبما تشير الدراسات، أو2 -5 بعد الظهر شريطة تناول غذاء خفيف).

4 - اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع بشكل مناسب وتحت إشراف مباشر من رئيس الاجتماع.

فنجاح الاجتماعات يتطلب توافر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل كما أشار كل من كينان، السيد هي: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، ومناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات،و توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين حسب الأهمية.

وبخصوص شكل الاجتماع يشير السيد إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وأن أنسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان أكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

5 - إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس).

ويراعى أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وأن يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع: -

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.

أولا: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع: -

1 -معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.

2 - قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.

3 - الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.

4 - عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.

5 - الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.

6 - الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.

7 - الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.

8 - الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

9 - الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

ثانيا: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع: -

1 -مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

2 - أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي: -

أ) تشكيل الاجتماع: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

ب) المرحلة العاصفة: مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

ج) مرحلة التطبيع: مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

د) مرحلة الأداء: مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

3 - افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.

4 - اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.

5 - طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

6 -إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.

7 - توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة.... إلخ.

8 - حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.

9 - فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.

10 - اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي.... إلخ).

11 - بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولا بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

12 - اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليهم من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد: -

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي: -

أولاً: توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر كما أشار كل من العثيمين، وكينان، والسيد وآخرون النقاط التالية: -

1 -عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.

2 -قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.

3 -اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.

4 -اسم رئيس الاجتماع.

5 -جدول الأعمال.

6 - ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.

7 - خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

8 - تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

ويؤكد كينان على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع: استعمال صيغة الماضي، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

ثانيًا: تقييم الاجتماع: -

يؤكد السيد وآخرون على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييم كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.

وفي تصنيف آخر لأنواع الاجتماعات فإن الاجتماعات الأكثر شيوعاً هي: -

1 -اجتماع توصيل المعلومات.

على المدير أو المسئول بأن المعلومات المراد توصيلها لن تفهم إلا إذا قام بتوضيحها بنفسه.

2 - اجتماع الحصول على المعلومات.

هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين يعتبر هذا النمط من الاجتماعات يتجه من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين.

يسمى هذا النوع من الاجتماع "اجتماع عصف الأفكار" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم.

3 - اجتماع حل المشكلات.

تهدف إلى التوصل لحلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.

4 - اجتماع تكوين الاتجاهات.

تهدف لتكوين اتجاهات معينة أو تعديل الأفكار والاتجاهات القديمة وتقبل ما هو جديد منها.

5 - الاجتماع التوجيهي والإرشادي.

يهدف توجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم.

وهناك أيضاً اجتماعات من نوع آخر على شاكلة: -

1 -اجتماعات دورية: تعقد بشكل أسبوعي أو شهري أو سنوي تهدف هذه الاجتماعات إلى الاطلاع على التطورات وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائية بشأنها.

2 - اجتماعات عادية: تعقد بشكل مستمر تهدف مناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اليومية وحل الصعوبات التي تعوق تنفيذها.

3 - اجتماعات داخلية: تعقد داخل المنظمة لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام فيها.

4 - اجتماعات خارجية: تعقد خارج المنظمة يشترك فيها أعضاء من جهات مختلفة بهدف مناقشة موضوعات مشتركة أو لتنسيق برامج عمل معينة فيما بين هذه الجهات.

5 - اجتماعات خاصة: تعقد بشكل استثنائي وذلك لمناقشة موضوعات طارئة.

مبررات عقد الاجتماع: -

هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقد الاجتماعات ومن هذه المبررات: -

1 - وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.

2 -تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين من فترة إلى أخرى.

3 -وجود رغبة وتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات.

4 - وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.

5 - سهولة توزيع المهام والمسؤوليات وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.

6 - تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.

7 -خطورة وتكلفة القرار الفردي وأفضلية الجهود الجماعية.

أسباب انعقاد الاجتماعات: -

1 -اتخاذ القرار: اجتماع الأطراف المعنية كافة هو عادة أفضل طريقة لتبادل المعارف والخبرات والتوصل إلى أفضل القرارات.

2 -الاتصال: الاجتماع المثمر تتيح الاتصال لجميع الأطراف المشتركة بسرعة ودقة.

3 -القدرة على الابتكار: الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق الأفكار.

4 -تشكيل الفرق: إن تشكيل فرق عمل لا يمكن أن يتم من غير عقد اجتماعات حيث تتكون العلاقات.

5 - التشاور: الاجتماع وسيلة فعالة للتشاور ومشاهدة عدد من الأشخاص.

6 - استقبال معلمين جدد: كلما ظهرت أطراف جديدة في ساحة تتطلب منهج إقامة علاقة عمل مع آخرين يكون هناك سبب وجيه للاجتماع.

((التحضير للاجتماع)) :

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

أولاً: ما يعلمه منظم أو مدير الاجتماع قبل الاجتماع.

عند نهاية الاجتماع لابد أن يقدم محضر أو ملخص يسجل فيه كل ما دار من مناقشات وموضوعات وقرارات وتوزيع المهام التي أسفرت عن الاجتماع ووقت إنجازه والأشخاص الذين يتم توزيع العمل عليهم.

ولابد من تحديد الاجتماع القادم قبل انفضاض الجلسة ثم يطبع ويوزع على الأعضاء بعد أيام من عقد الاجتماع.

أنماط سلوك الأعضاء: -

1 -العضو المتكبر أو المتعالي:

وهذا النوع وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.

العضو سريع الرد:

لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة أشكره واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.

العضو المعترض:

يعترض على كل فكرة تطرح حافظ على هدوء أعصابك، أشكره على أفكاره الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.

العضو الثرثار:

يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة قاطعه، وأشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها، وتابع الموضوع.

العضو المشاغب:

يعمل على عرقلة سير الاجتماع احتفظ بهدوئك، ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.

العضو المتعصب:

يرفض تمامًا تقبل الأفكار الأخرى المطروحة اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعد الاجتماع.

العضو الهادئ:

لا يشارك في المناقشة أثن عليه، وشجعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.

العضو العييّ:

يعجز عن الإفصاح عن آرائه ومشاعره لا تقل لهم إذا تعني بكذا، بل أعد ما قاله بلغتك.

العضو الهامس:

يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي لا تحرجه، أدعه باسمه واسأله سؤالاً سهلاً، أو أعد النقطة الأخيرة للحديث، واسأله عن ملاحظاته حولها.

العضو المخطئ:

يقدم ملاحظات بغير عناية علق على ملاحظاته بالقول: "هذه وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟ (اذكر وجهة النظر الصحيحة).

العضو الراغب في المساعدة:

يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين له لا يشارك في المناقشة شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره، بخاصة عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح.

العضو الخائف:

لا يشارك في المناقشة اسأله أسئلة،و أثن عليه كلما كان ذلك ممكنًا، واجعله يشعر بأهميته.

العضو المشاجر.

يرفض أفكار الآخرين أعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.

العضو غير المهتم:

لا يشارك في المناقشة اسأله عن طبيعة وظيفته، وبين له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش.

العضو الأذكى:

يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة كن يقظًا للأسئلة التي يطرحها، وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها.

تقييم الاجتماع: -

ثانيًا: فيما يتعلق تقييم فعالية الاجتماع: -

ترى باربارا وزميلها بالمبرر أن فعالية الاجتماع تقوم على ركنين أساسين: (ركن الكفاءة) ويقصد به الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيها الوقت. (ركن الإنتاجية) يعني التقدم نحو الأهداف المحددة والإفادة القصوى من الفرص المتاحة.

ثمة مؤثرات يمكن استخدامها للحكم على فعالية الاجتماع.

بالطبع إن ما عرضناه من تعريف للاجتماع وأهميته وأنواعه ومبررات عقد الاجتماع وكيفية التحضير للاجتماع وما هي الأنماط

السلوكية التي يمكن أن نواجهها في أي اجتماع، وكيفية التعامل معها ثم كيفية تقييم الاجتماع وما هي أسباب نجاح أو فشل بعض الاجتماعات.

ونصل في النهاية: أن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما ونادرًا ما تكون هي الغاية بحد ذاتها وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت مجرد عقد اجتماع آخر.

ومن خلال اعتبار الاجتماعات وسيلة بناءة لصنع القرارات سوف تجد من الأسهل توجيه الجهد بطريقة بناءة وهذا يعني السعي لتحقيق الهدف الذي دعي من أجله الاجتماع.

والأمر الذي لا نمل من التأكيد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد ووقت.

وفي قطاع التربية والتعليم تحديدا " المدارس " فعلى المدير وهو رئيس أغلب الاجتماعات واللقاءات أن يكون اجتماعه مع المعلمين في اللحظة التي يغادر فيها مكتبه إذ لابد أن يذهب للاجتماع هاشًا باشًا لا بوجه عبوس منفر وتذكر دائمًا أن الابتسامة تفتح مغاليق القلوب وعندما يصل إلى مكان الاجتماع فعليه أن يتصرف بقدر عال من الذكاء الاجتماعي والكياسة والأدب مع كل من يصادفه في ذلك المكان، إذ إن الانطباع الذي يخلقه من اللحظة الأولى له تأثير حاسم على مجمل علاقاته.

الجزء الثاني: إدارة الإبداع: -

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ إن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات - على اختلاف أنماطها وأنواعها - بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموّه.

وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك. فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاّقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

وقد يمكننا تعريف الإبداع " بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام "، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع

لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل هي: -

الإعداد - والاختيار - والإلهام - ومرحلة التحقق.

ولذلك نؤكد أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلاّقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر والفكر يسمو ويتألق ولا يحدّده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية فإنها مراحل يجب أن تنسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

لأن العمل محكوم بشرائط ذلك دون الفكر. فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

التفكير الخلاّق.. والآخر المنطقي: -

إن كل عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد: - (المدراء، العاملون، المبدعون)

وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مسيرة إلى التقدّم والنجاح. فالأوّل والثاني يقوّمان العمل والثالث يميّزه عن غيره بالخصائص والأوسمة.

ومن الواضح أن القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدّد إما على أساس منطقي أو إبداعي خلّاق.

فالتفكير المنطقي يتدرّج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

أما التفكير الإبداعي فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعايشين معه بالحذر والارتباك وكما هو معروف عن طبيعة البشر التخوف من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلّاق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهوّن الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكّل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكريين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة.

اكتشاف العناصر المبدعة: -

إن الابتكار والإبداع شكل راق من النشاط والخلفية الإنسانية وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات، فبعد أن حلّت الآلة في المصانع والإدارات والمؤسسات لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية وإنما نحت الضرورة إلى الطاقة المفكرة الخلاقة، إذ تجاوزت تقنيات الآلة الزمان والمكان في السرعة على الإنجاز في المصانع والشركات الصناعية والتجارية فضلاً عن الإتقان والجودة كما تجاوزت معرقلات التواصل والارتباط ونقل المفاهيم والمؤثّرات في المؤسسات البشرية والفكرية، بما جعل الاستغناء عن الكثير من الطاقات والكفاءات العضلية والوظيفية أمراً طبيعياً. وفي المقابل ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الفذ فبات من الضروري على كل مؤسسة إيجاد قدرات خلاّقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع كضرورة اهتمامها في تطوير القدرات المبدعة لبذل المزيد حتى تبقى في القمة دائماً.

ومن هنا ينبغي - دائماً - التوجّه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرمها من العناية ولا نحرم العمل من فرص أفضل للتقدم، وتتمثل صفات المبدعين بجملة من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت ومكان العمل والشارع والنادي وغيرها من مواقع النشاط.

وقد حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها ما يلي: -

1 -النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.

2 -الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

3 -القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

4 -التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.

5 -تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويترفع الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلّف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل. لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون دائماً بالصدق والبحث عن الحقيقة.

فيرفضون مواراتها أو تجاوزها فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خللاً في أدائهم أو سلوكهم كما يطرحون البدائل الإيجابية ويساهمون فيها فلا يكتفون بالنقد لمجرّد النقد بلا تفاعل ومشاركة في تحسين الأوضاع.

كما لا يبطنون شيئا ويظهرون خلافه، لأن هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر يتنافى مع الإبداع.

6 - قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.

7 -الاستقلالية، إذ إن المبدعين يتميّزون - في الغالب - بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ومن الواضح أن لبعض التقاليد والنمطية أهميّتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها.

وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل فتشكل مانعاً قوياً أمام الطاقات الإبداعية، لذلك فإن الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركته في الأدوار العملية حتى يختمر أكثر بالتجارب ويصبح أكثر إنتاجاً وأفضل ثماراً، فإن للتجربة والخبرة الدور البارز في صياغة عقلية المبدعين الناجحين وإضفاء سلوكهم بالمزيد من التدبير والتوازن لكي لا يشطوا عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيّمة.

وهذا هو الذي نقصده من الاستقلالية أي استقلالية إيجابية وبنّاءة تقود المجتمع إلى المزيد من التطور والرقي.

لذا قد يتّسم بعدم النظامية وتجاوز المقرّرات وإن كان في الواقع لا يريدها أو يهتم لتغييرها إلا أن روحه المتطلّعة وتفكيره المتفوّق يحدوان به إلى الأسبقية في كل شيء. وحقاً إن الفرد المبدع قد تضيّعه اللوائح الجامدة والعلاقات الروتينية الصلبة، والإنصاف أن كلا

النمطين من الأفراد صاحب حق في مجاله لأن الإداري يهتمّ للمزيد من النظام والتسلسل المنطقي في العمل وهذا قد يخرّبه المبدع في تحرّره ولكن في نفس الوقت فإن تقييد المبدع بروتين وقواعد إدارية مغلقة قد تكبدت فيه المزيد من الطاقات والتطلّعات وهذا خسارة للجميع.

ولعلّ أفضل طريقة للجمع بين الأمرين هو تحرير الطاقات المبدعة في أعمال أكثر تحرّراً وانفتاحاً من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل ونظام الإدارة فإن في هذا تسوية للمشاكل مع الأفراد الإداريين الذين اعتادوا على النمطية في إنجاز الأدوار. في نفس الوقت كسب المزيد من الإمكانات والفوائد التي يعود عليها الفرد المبدع إلى العمل.

8 -القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم صلابة الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فيهزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسيهم.

بينما التطلّع إلى الإصلاح وتغيير الأوضاع تفجر طاقات المبدعين فتجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، لذا فإنهم يشعرون وكأنهم هم المسئولون عن حل المشاكل، ونظراً لما يملكه المبدع من ثقة والتزام في حل المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له، فإنه سيكون مساهما حقيقياً في الحلول.

9 -وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات وتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها. إن بعض الأفراد يعيش في قيود الماضي وأزماته وآخرون يعيشون في قيود الحاضر وأزماته فينشغلوا في هموم اليوم متناسين آمال الغد وهذا خطأ كبير يعود عليهم بالفشل في آخر المطاف.

قد يمكننا تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل هي: -

الإعداد والاختيار والإلهام ومرحلة التحقق:

ولذلك نؤكد أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلاّقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر والفكر يسمو ويتألق ولا يحدّده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية فإنها مراحل يجب أن تنسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

لأن العمل محكوم بشرائط ذلك دون الفكر. فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

التفكير الخلاّق.. والآخر المنطقي

ومن الواضح أن القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدّد إما على أساس منطقي أو إبداعي خلاّق. فالتفكير المنطقي يتدرّج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

أما التفكير الإبداعي فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعايشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاّق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهوّن

الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكّل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكريين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة.

قواعد الإبداع: -

إن الإبداع يبدأ من الإنسان لذلك تجد الكثير من المبدعين قد انطلقوا من بيئة ضيقة ومحدودة.

كما أن الرؤية الإيجابية للنفس هي سبب النجاح ونذكر هنا أربع عشرة قاعدة تقود إلى الإبداع وهي:

القاعدة الأولى: (قاعدة الرغبة).

هناك طريقة... عندما تكون هناك رغبة.

القاعدة الثانية: (أجج رغبتك في النجاح).

إذا وصلت رغبتك في الحصول إلى الحكمة درجة رغبتك في الحصول على الحياة في لحظة الغرق ستحصل على الحكمة. (سقراط).

كيف تحكم أن هذا الشيء غير ممكن؟ الجواب: جرب.

" لو تعلقت همة أحدكم بالثريا لنالها " حديث شريف

القاعدة الثالثة: (وضع هدف).

يجب أن يكون لك هدف واضح إن لم يكن لديك هدف.

القاعدة الرابعة: (أرفع مستوى أهدافك).

أن يكون هدفك عالياً... إن لم ترضى إلا بالقمة فستصل إليها.

القاعدة الخامسة: (التعلم).

تقف الحياة عندما يقف التعلم.

قد أعذرك إذا لم تكن تعلم ولكن لا أعذرك إذا لم تتعلم ما يجب أن تعلم.

القاعدة السادسة: (العمل).

إن أعظم غايات الحياة الدنيا ليست المعرفة... بل العمل. " توماس هكسلي.

القاعدة السابعة: (ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله).

لكي تحقق ما تريد ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله.

." قبل أن تبحر حدد نقاط الوصول "

القاعدة الثامنة: (تحديد البداية و الاستمرار حتى النهاية).

لكل أمر عظيم لابد من بداية... ولكن الاستمرار حتى النهاية هو المجد الحقيقي. "فرنسيس دروبي".

القاعدة التاسعة: (كن مرناً).

غيّر طريقتك... إذا استمر فعلك بنفس الطريقة فستجني دائماً نفس النتيجة.

القاعدة العاشرة: (العودة من جديد).

ليست العبرة بعدد المرات التي سقطت فيها أرضاَ... بل بعدد المرات التي استطعت أن تقف فيها ثانياً. " ريتري بيتول".

القاعدة الحادية عشرة: (أنت المسئول عن قرار الإيقاف).

إن الآخرين بإمكانهم إيقافك بشكل مؤقت و لكن الشخص الوحيد الذي يستطيع إيقافك دائماً هو أنت.

القاعدة الثانية عشر: (لا تستعجل النتائج).

الحياة كثمرة الشجرة... عندما تنضج تسقط بمفردها.

القاعدة الثالثة عشر: (استمرار النجاح).

إن التميز لا يبقى وحيداً بمفرده... فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيرانا. " كونفوشيوس".

القاعدة الرابعة عشر: (اللحظة هي مسئوليتك وحياتك فاستفد منها لصنع المستقبل).

تذكر أن الوقت لا يعود للوراء... فإن لم تتعلم كيف تصبح حياتك... فأنت من سيعود للوارء".

القيادة الابتكارية المتقدمة، وبناء وتحفيز فرق العمل للتميز:

إن هذا البرنامج المكثف سوف يقودك إلى أسلوب ثوري في التفكير في مجال القيادة والإدارة، وفي المداخل المبتكرة التي ثبت أنها تحفز موظفي العصر الحالي على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

نقطة البداية هي: أنت! عشرة قواعد للقيادة الإبداعية

-فهم سبب قصور نماذج الإدارة القديمة مع موظفي العصر الحاضر

-ماذا يريد الموظفون من القائد، وماذا يتوقعون منه؟ قد تدهشك الإجابة

-متى تخرق قواعد الإدارة، ولماذا؟

-كيف تقيس قدرتك على الإبداع؟ أداة تقييم تفتح الأذهان

-أساليب الاتصال الخلاق.

-ماذا تقول ومتى تقول: تعليمات تدريجية لتوصيل المعلومات الفعالة دون تثبيط الروح المعنوية.

- امدح الناس علناً، وانتقدهم في السر: فهم أهمية هذا التحذير الإداري

-خلق مناخ "آمن" للعصف الذهني، والربط الذهني، وابتكار الأفكار.

-إيجاد مناخ عمل إيجابي مبدع: دورك كقائد، أو لا داعي لإقامة الولائم لخلق مناخ عمل خلاق.

-ما مدى إيجابية مناخ العمل لديك؟ اختبار صغير يفتح الذهن.

-انشر جواً من التفاؤل يومياً، وراقب الروح المعنوية وهي ترتفع.

كيف تخلق إحساساً إيجابياً بالأهمية وبالمهمة؟.

معلومات سريعة عن جعل مكان عملك أكثر بهجة ومرحاً

طرق منع البيروقراطية من قتل روح الإبداع

عندما ينخفض الإبداع: ماذا تفعل عندما تفشل الخطة الإبداعية فشلاً ذريعاً

الجزء الثالث: - قواعد إدارة الأزمات: -

استخدم مصطلح إدارة الأزمة Crisis management في مجال العلاقات السياسيةالدولية في بداية الستينات من القرن الماضي، عندما نشبت أزمة الصواريخ السوفيتية على الأراضي الكوبية"أزمة الصواريخ الكوبية".

وبعد أن انتهت الأزمة من خلال استخدام عدد من الأساليب في مجلس الأمن وعبر قنوات الحوار السرية وعبر الرسائل المباشرة وغير المباشرة والتي هي أقرب إلى الأساليب النفسية قال ماكنمارا وزير الدفاع الأمريكي(آنذاك):

لقد انتهى عصر(الاستراتيجية) وبدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه"عصر إدارة الأزمات".

ومنذ ذلك التاريخ بدأ اتجاه جديد يتعامل مع المواقف الصعبة من خلال مجموعة من القواعد (أو المبادئ) أو التوجهات أطلق عليها أحيانا " فن إدارة الأزمات " أو " سيكولوجية إدارة الأزمات " أو " سيناريوهات إدارة الأزمات".

و يميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة،فليست كل مشكلة أزمة،وإن كان لكل أزمة مشكلة،فالمشكلة قد تكون صغيرة ولكن لا يمكن حلها فتصبح أزمة،وقد تكون مشكلة كبيرة،ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول أما إذا تعقدت الأمور أو وصلت إلى طريق مسدود عندئذ نكون بصدد أزمة والأزمة بهذا المعنى هي عبارة عن

مشكلة معقدة يبدو حلها شبه مستحيل بالطرق التقليدية (هذا عندما نكون بصدد مشكلة ذات بعدين نفسي أو اجتماعي أو اقتصادي).

وقد استخدمت كلمة أزمة أيضا في المجال الطبي عندما يتحدث الأطباء عن أزمة قلبية(مثلا)وهي أشهر الأزمات الصحية على الرغم من وجود أزمات أخرى ذات وجه صحي عند الإنسان، ولكن الأزمة القلبية نالت شهرتها لأنها تأتي فجأة أو على غير انتظار أو ربما لأنها تكون مقترنة بمضاعفات مأساوية وتكون درجة الخطر فيها مرتفعة ومواجهتها بالأساليب العادية غير مجدية، و بالتالي تصبح أزمة تحتاج إلى تضافر الجهود والسرعة والدقة والمهارة في معالجتها.

إدارة الأزمات: -

الفن الصعب عندما يحدث ما لا نتوقعه وكيفية مواجهة الموقف والأحداث التي لم نخطط لها،و لأهمية تخطيط إدارة الأزمات، إذ لا تعتبر أي إدارة الاختبار جيدا إلا في مواقف الأزمات،ويعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات أو المنشات،لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة،لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات.

ويجب على المدير التوجه مباشرة إلى العاملين في المنشأة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم وعليه أن يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة،بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها مثل التجربة الماليزية اليابانية.

إن أزمة الإدارات العربية هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي إلا في ما ندر،كذلك عدم تأصيل العملية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات، ولذلك يعتبر العرب الأضعف على صعيد إدارة الأزمات.

"crisis Prone.هناك نوعان من المنظمات: الأولى: - منظمات مستهدفة للأزمات"" Prepared Crisis.والثانية: - مستعدة لمواجهة الأزمات"

أما الكارثة فهي مشكلة ولكنها في غالب الأحيان لا تكون من صنع البشر كالزلازل والبراكين وتوابع الحروب والفيضانات المدمرة والأعاصير الكاسحة...إلخ، فهي ذات قوى أضخم من أن تواجه بالإمكانيات العادية للإنسان الفرد أو حتى الجماعة أو الدولة في بعض الأحيان مثل إعصار (تسونامي)الذي حدث في جنوب شرق آسيا وكتلك الفيضانات التي تحدث في شبه القارة الهندية وما جاورها من أقطار.

وفي تصورنا أن المنظومة التكاملية يمكن أن تقدم السيناريو الأمثل لإدارة الأزمات خاصة في المجال النفسي وتلك المنظومة تعتمد تكامل السلوك الإنساني واعتماده على بعضه البعض مثلما يعتمد الجسم في كافة أعضائه مصدقا للحديث النبوي الشريف"مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" ونفس الأمر يمكن قوله في الظواهر النفسية والاجتماعية كل متكامل،يعتمد بعضه على بعض، ولا يمكن أن ينفرد جانب من الجوانب بالاستقلالية المطلقة أو الاكتفاء الذاتي.

ولحل الأزمات لابد من وضع الأبعاد التالية في اعتبارنا:

1 - البعد المعرفي: -

أي بما يتضمنه من استخدام للذاكرة والإدراك (الوعي) والخيال (الوعي الإبداعي المعتمد على الذاكرة).

2 -البعد الوجداني.

وخاصة الجوانب الدافعية المحركة للأزمة والدوافع المؤدية التي توقفها.

3 -البعد الاجتماعي..

أي المتعلق بالمجتمع والإعلام والاقتصاد والسياسة وكل ما يمكن أن يؤثر أو يتأثر بالأزمة.

4 -البعد التعبيري(الجمالي).

وهو كل ما يتم من ممارسات ذات إيقاع معين، ونتائج على قدر من الأذى للمتضررين والمتعة لصانعي الأزمة،ومن خلال تفعيل هذه الأبعاد في إمكان الإجابة على التساؤلات المطروحة عن الأزمة،تتحول الأزمة إلى مجرد مجموعة من المشكلات الصغيرة يمكن التعامل معها.

مفهوم إدارة الأزمات: -

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: "المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق

الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل"، وهذا ينطبق أيضا على الدولة وإداراتها.

ويجد العديد من الباحثين أن إدارة الأزمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضا بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.

نظام إدارة الأزمات: -

أورد عدد من الباحثين خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات، هي: -

1 -اكتشاف إشارات الإنذار: وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

2 -الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.

3 -احتواء الأضرار: وتعني تنفيذ ما مخطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

4 -استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية، كما كان من قبل.

5 - الإفادة أو التعلم: ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة، وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. كما لابد من الإفادة من تجارب المنظمات والدول الأخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها. إن أي حل أو مواجهة لأية أزمة هو فن الإدارة العلمية للأزمة معتمداً على القوانين والأنظمة النافذة، والابتعاد عن الطرق غير المشروعة وغير الشرعية في مواجهتها، وقد يتطلب فرض القانون كأساس لحل أزمة ما، لكن هذا الغرض يجب أن لا يتخذ كتبرير لاستخدام القوة الغاشمة، أو انتهاك حقوق الإنسان أو الأضرار الاقتصادية والسياسية غير المبررة.

فريق إدارة الأزمات: -

يتفق الباحثون والمختصون أن أية أزمة تتطلب فريق عمل لإدارتها، ولابد أن يمثل أعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت احياناً، وضغوط الموقف، وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الازمات، ولابد أن يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال الاختصاص.

إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربين للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها ، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها.

التخطيط:

ويعتبر التخطيط متطلبا أساسيا في عملية إدارة الأزمة، فبغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الأزمات، وبالتالي تنهي الأزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي أو القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين.

إن الفن الصعب هو عندما يحدث مالا تتوقعه. إن جيري سيكيتش لخص أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه(كافة المخاطر) حين كتب:لاتختبر أية إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة إلى العاملين في مؤسساتهم وتقديم خطة الأزمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها أن تدرب العاملين معها لاختبار واقعية الحلول الموضوعة بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل الاعتيادية ولايركزون على الأزمة ذاتها.

التنبؤ الوقائي: -

وفي عملية إدارة الأزمة لا بد من تبني التنبؤ الوقائي من خلال إدارة سباقة تعتمد الفكر التنبئي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، لا أن ننتظر وقوع الأزمة المتوقعة وتركها حتى تحدث لإيجاد الحلول، أو الانغماس بدراسة حلها بعد فوات الأوان.

هناك أزمات عديدة متوقعة في الوضع العربي الحالي لا بد من دراستها بشكل واقعي وعلمي وحقيقي من قبل المعنيين "باحثين، متخصصين، سياسيين، رجال دين" للوصول إلى قواعد أو أسس عمل لحلها لا أن ننتظر انفجارها أو حدوثها.

فالفرق شاسع بين الإدارة السباقة المبادرة التي تعتمد الحوار والمفاوضات ووضع التخطيط والحلول للاحتقانات والمشاكل التي قد نراها صغيرة وغير معقدة، لكنها قد تصبح كبيرة ومعقدة ولا تحل في وقت آخر، فالوقاية خير من العلاج.

*__بعض مشاكل الاجتماعات__:

-الابتعاد عن موضوع الاجتماع .
-عدم الاستماع للآراء أو الأفكار.
-الإعداد السيئ.
-إسهاب المشاركين في الحديث.
-الشك في الفعالية .
-طول فترة الاجتماع .

الفصل الثالث

تخطيط الاجتماع

***اتخاذ قرار عقد الاجتماع:**

قبل أن تشرع في التخطيط لأي اجتماع عليك أن تطرح سؤالاً: هل نحن بحاجة للاجتماع أم لا؟ فعند اتخاذ قرارك لعقد الاجتماع يجب أن يكون مبنيًا على أسس؛ من أهمها تحديد الأهداف.

*وضع جدول أعمال الاجتماع:

يعتبر جدول الأعمال الطريق الذي سوف يسير عليه الاجتماع، وهو الذي يحدد معالم الاجتماع حتى لا يكون هناك خروج عن مسار الاجتماع من حيث الموضوع والزمن المحدد.

*اختيار المشاركين:

إن اختيار المشاركين يعتمد على نوع الاجتماع كما أسلفنا ، لذا فكر جيدًا قبل الاجتماع في اختيار الشخص المناسب للاجتماع، فأنت بحاجة لأصحاب المعلومات في اجتماع المعلومات، وبحاجة لأصحاب السلطة في اجتماع صنع القرارات.

*اختيار موعد الاجتماع:

من الأمور الداعمة لنجاح الاجتماعات هو انعقادها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، لذا عليك أن تدرس بعناية الوقت الملائم للاجتماع والذي يعتمد على استعدادك واستعداد المشاركين، ولا مانع من كسر الروتين وعقده في أوقات مبكرة، مثل الاجتماع قبل الدوام الرسمي أو على وجبة إفطار أو غذاء.

*تدبير المرافق/

مكان انعقاد الاجتماع يساهم بشكل مباشر في فعالية الاجتماعات. إن راحة المشاركين وتجهيز مكان الاجتماع بوسائل الراحة والعرض الجيد وملاءمة وسائل التدفئة أو التبريد أو الإضاءة أو التهوية كل هذه الأمور تساهم في راحة المشاركين، وهذا سيساهم بدوره في أفكارهم وآرائهم وبالتالي في قرارات الاجتماع.

*ملائمة العرض للمشاركين/

من الأمور المهمة التي يجب عدم إغفالها وهي أن تكون غرفة الاجتماع مجهزة بشاشة عرض أو حامل ورق يراه جميع المشاركين، بحيث يكون ترتيب المشاركين ملائم لوضع العرض ووضوحه.

***قائمة مراجعة ترتيبات الاجتماع:**

1. ترتيب الطاولات والمقاعد بشكل ملائم للاجتماع.
2. بطاقات بأسماء المشاركين.

3. توافر الأجهزة السمعية والبصرية حسب الإمكان ونوعية الاجتماع .

4) خدمات ضيافة (ماء، شاي، ......

5. فترات راحة عندما يكون الاجتماع طويلاً.

6. الالتزام بسياسة منع الأذى والضرر عن المشاركين، مثل منع التدخين داخل غرفة الاجتماع.

7. توفير اللوازم المكتبية كالورق والأقلام وخلافه .



الفصل الرابع

إدارة الاجتماعات

***دور رئيس الاجتماع:**

لا يمكن أن يتخيل اجتماع بدون قيادة توجه دفة الاجتماع لتحقيق أهدافه، لذا يلعب رئيس الاجتماع دوراً مصيرياً في فعالية الاجتماع، وهذه المهمة تتضمن:

1. المحتوى/ خبرات وأفكار المشاركين.
2. التفاعل/ أسلوب معالجة المحتوى بين المشاركين.
3. التنظيم/ طريقة تنظيم المعلومات والمشاركين لتحقيق هدف الاجتماع.

***تنظيم اجتماعات صنع القرار/**

تنظيم اجتماعات صنع القرار وذلك للحفاظ على تركيز الانتباه على المشكلة وانضباط حلها، ولكي يكون قرارك رشيدًا وملائماً عليك بما يلي:

1. تحديد البدائل: وهي عبارة عن توفير حلول متعددة لحل المشكلة والتي سوف يكون من ضمنها القرار الرشيد بعد عمليتي العصف الذهني وأسلوب المجموعة الاسمية.

2. الاختيار بين البدائل: يتوفر أمام المشاركين في الاجتماع أساليب عديدة لاختيار وضع القرار منها:

- التصويت بأخذ أصوات المشاركين حول قرار معين.
- الاجتماع بين المشاركين على قرار معين.
- أسلوب المجموعة الاسمية.
- التقييم على أساس المعايير المتفق عليها بين المشاركين.
- الترتيب على أساس المعايير من الأعلى إلى الأدنى حسب كل معيار.
- مقارنة ازدواج البدائل على أساس المعايير لتسهيل صنع القرار.

3. تشجيع المناقشة.

المناقشة الناجحة تعتمد على مساهمات المشاركين وأن يدلي كل بدلوه بنوع من الحرية في عرض الأفكار، كما أن الاستخدام الأمثل للأسئلة هو الذي يثري المناقشة، وهذه الأسئلة هي على النحو التالي:

- عامة: وهي التي تفتح مجالاً واسعاً لردود الفعل المتوقعة وهي أقل خطورة.

- محددة: وهي التي على فكرة محددة؛ وقد تكون محرجة ولكن تستخدم بعد الاطمئنان.

- غير مباشرة: وهي التي يتم توجيهها إلى المجموعة مباشرة، وهي أقل خطورة.

- مباشرة: وهي التي يتم توجيهها إلى شخص معين، وقد تكون مربكة، ولكن تستخدم بعد الاطمئنان.

4. معالجة المواقف الصعبة:

تعتمد الاجتماعات على التفاعل بين المشاركين، لذا يتوقع حدوث بعض المواقف التي من شأنها أن تقلل من فاعلية الاجتماع، ومنها:

- محاولة أحد الأشخاص السيطرة على المناقشة: والعلاج بالحديث انفرادياً إلى هذا الشخص "المسيطر" بأن يعطي الفرصة لغيره من المشاركين.
- رغبة أحد الأشخاص في الجدل: والعلاج باتخاذ موقف مباشر من قبل الرئيس ضده بأنه يضيع وقتاً ثميناً باعتراضاته التي تقاطع سير الاجتماع.
- قيام أحد الأشخاص بإجراء مناقشة أخرى مع جيرانه: والعلاج يكون بصمت الرئيس والنظر إلى هذا الشخص، وعادة ما يؤدي هذا إلى إعادة النظام إلى الاجتماع.

- الشخص الخجول أو فاقد الثقة: والعلاج يكمن بطرح سؤال في مجال خبرة هذا الشخص الخجول ليكسر حاجز الرهبة والخوف لدى هذا الشخص.
- الشخص المعادي أو المتشكك: والعلاج يكون بلباقة الرئيس وإشعار هذا الشخص بمكانته واهتمام حقيقي بوجوده وآرائه.
- الشخص الذي يحاول أن يأخذ الرأي بدلاً من أن يعطيه: والعلاج يكون بقيام الرئيس بتحويل السؤال إلى المجموعة ثم العودة إلى الشخص الذي طرح السؤال.

5. إدارة الخلافات:

تعتبر الخلافات ظاهرة صحية لاختلاف تفكير ونفسيات المشاركين في الاجتماعات، وهذه الخلافات فيها جانب سلبي وجانب إيجابي. فإذا تجاوزنا الجانب السلبي وركزنا على الجانب الإيجابي فسوف نجد أن الموقف أو المشكلة سوف يطرح فيه العديد من الآراء والأفكار ووجهات النظر مما يثري ساحة الاجتماع بحلول عديدة لذلك يتحمل رئيس الاجتماع دورًا مهمًا في إدارة الخلافات خصوصاً الجوانب الإيجابية.

*ما الذي يسبب الخلاف:

ينشأ الخلاف عادة عند تعارض رغبات أو وجهات النظر سواء على المستوى الجماعي أو الفردي وقد يرجع الخلاف إلى:

- سوء الاتصال وذلك بعدم الاستماع الجيد أو عدم التركيز أو سوء فهم وجهة نظر الآخرين.
- اختلاف المفاهيم بين شخصين حول نفس التجربة، وكلّ منهما له وجهة نظر لاختلاف المفاهيم.
- اختلاف القيم بين الأشخاص يحدد قبول أو رفض وجهات النظر أو الآراء.
- اختلاف النتائج المفضلة بحيث كل شخص يريد حلاً مختلفاً لنفس المشكلة.

***فهم الخلاف:**

يساعد فهم الخلاف على إيجاد أفضل المخارج لجمع وجهات النظر في وجهة نظر مشتركة أو ربما محايدة، بيد أن كل خلاف له إستراتيجية محددة له؛ لأن العلاج الخاطئ قد يوسع دائرة الخلاف، ومن هذه العلاجات للخلافات:

- الإصدار ومضمونه أن الانتصار أهم من العلاقة.
- حل المشكلة وهدفها اهتمام الانتصار بالخلاف مع الاحتفاظ بالعلاقة.
- المقايضة وهو مدخل تراجعي عند تعذر الوصول إلى نتيجة مرضية.
- التنازل وهو عكس الإصرار بمعنى تقديم العلاقة على الانتصار.

- التفادي وهو تأجيل الحل حتى تهدأ الأوضاع وتجميع معلومات أكبر.

***معالجة الخلاف:**

لعلاج الخلاف أثناء الاجتماع توجد عدة أساليب منها:
-المواجهة: بحيث يلقي كل شخص رأيه بحرية وتتطلب جهدًا انفعالياً وذهنياً.

- التسوية: ويقصد بها الوصول إلى تسوية مرضية للأطراف المشاركة.
- التهدئة: ويقصد بها تهدئة المشاكل والمحافظة على العلاقات، وغالباً ينتهي الاجتماع دون حل.
- استخدام السلطة لمعالجة الخلاف: وذلك بفرض الحل المرضي من جهة واحدة فقط.
- التحالف: وذلك بتكوين تحالف بين الأشخاص لإجبار الآخرين على قبول وجهة نظرهم وتهميش رغبات الآخرين.

وأخيراً أفضل العلاجات لحل الخلاف هو أسلوب المواجهة؛ فإنه يحافظ على مصالح الجميع، ورغم الاختلاف فإنهم قد يشتركون في حلول فعالة للمشكلة.

***معالجة المواجهة أثناء الاجتماعات:**

هناك أساليب إيجابية لتجنب أو لتدارك الخلاف أثناء الاجتماع فعندما ينشأ اختلاف عليك بما يلي:

- توضيح الأهداف والوصول إلى اتفاق حولها.

- الحث على الفهم والتركيز على وجهة النظر المختلفة.
- التركيز على الاعتبارات المنطقية من حقائق وحجج وبراهين والمشاكل والحلول الممكنة.
- إيجاد البدائل وذلك بتقديم بدائل من قبل المشاركين لتلافي الخلاف.
- جدولة المشكلة وذلك بتدوين وجدولة المشكلة للدراسة والبحث لحفظ ماء الوجه.
- استخدام الأسلوب المرح يفيد في تخفيف حدة الوقف وتمهيد الطريق لحل المشاكل.

***المشارك الجيد في الاجتماع يقوم بما يلي**:

- الاستعداد للاجتماع
- يقدم الأفكار للمناقشة
- يستمع إلى أفكار الآخرين.
- يدرس المشكلة بموضوعية.
- يساهم في السلوك المنضبط للاجتماع.
- يقدم المعلومات الاسترجاعية إلى رئيس الاجتماع.
- ينفذ الإجراءات المتفق عليها.

❖❖❖

الفصل الخامس

تطوير الاجتماعات

***كيف تقوم بتطوير الاجتماعات؟**

لا شك أن الممارسة الصحيحة تؤدي إلى الإتقان؛ والإتقان يؤدي إلى الفعالية وباعتبارك رئيساً للاجتماع لا بد أنك أدركت بعد التغذية الراجعة أن الاجتماع ينقصه شيء ما.

لذا فإن أول خطوة نحو تغيير أو تطوير اجتماعاتك هو اختيار العناصر التي تحتاجها في عملية التغيير والتي تتكون من عدة مراحل وهي:

1. الحافز للتغيير.
2. جميع المعلومات حول الموقف الحالي.
3. تحديد مجالات معينة بحاجة للتطوير.
4. تحديد مسالك العمل البديلة.
5. تجربة الأساليب الجديدة.

***تقييم الاجتماع:**

تصبح الاجتماعات أكثر فاعلية عندما يقدم الرئيس والمشاركون أفضل ما لديهم من الأفكار والمهارات والخبرات لإنجاح هذه الاجتماعات، ولكي يحكم على نجاح اجتماع أو فشله هناك ثلاثة مصادر للتقييم وهي:

1. تقييم ذاتي يقوم به الرئيس.
2. تقييم يقدمه مراقب أو مدرب ويعتبر أكثر موضوعية.
3. تقييم يقدمه المشاركون ويعتبر أوسع مجالاً وموضوعية.

***توقيت التقييم:**

هناك ثلاثة أوقات يمكن أن يتم فيها تقييم الاجتماع وقد تكون:

1. أثناء الاجتماع: ويتم باستقطاع وقت أثناء الاجتماع أو ربما في وقت الاستراحة لتقييم سير الاجتماع.
2. في نهاية الاجتماع: وذلك بتعبئة نموذج من قبل المشاركين لتقييم الاجتماع ولتلافي القصور في الاجتماعات المقبلة.
3. بعد الاجتماع: ويتم ذلك بالاتصال بالمشاركين مشافهة أو بالمراسلة أو أية وسيلة اتصال لمعرفة تقييمهم للاجتماع عن شكل نموذج للتعبئة أو تقريراً مختصراً.

***وضع القواعد الأساسية للاجتماع:**

وتوضع قبل بدأ الاجتماع من قبل الرئيس أو بمشاركة المشاركين المهم أن هذه القواعد تسير عجلة الاجتماع، وهي أشبه ما تكون بالإرشادات أو الإجراءات الوقائية ومنها:

1. يبدأ الاجتماع في الموعد المحدد.
2. يساعد الجميع في وضع جدول أعمال الاجتماع.
3. يتم اتخاذ القرارات بالإجماع.
4. لا مانع من وجود خلافات.
5. الحرية في التعبير عن الآراء والأفكار.

العناصر الأساسية للاجتماع الفعال:

- الأهداف
- مكان الاجتماع
- المشاركون
- الاجتماع
- التنظيم
- وقت الاجتماع
- فن القيادة

- المعلومات

إعداد وصياغة التقارير والمراسلات والمذكرات والمكاتبات ضمن منظمة الاتصالات الإدارية الرسمية

الهدف: إعداد تقارير لسجل العاملين عن طريق النظام الإداري وربطها بالأرشيف الإلكترونى.

المحتوي العلمي: الاتصالات وعلاقتها بالكتابة الإدارية

مقدمة.. تعريف الاتصالات.. أنواع الاتصالات.. عناصر الاتصال..

أهداف الاتصالات: وسائل الاتصالات.. معوقات عملية الاتصال

المراحل التي تمر بها الكتابة الإدارية الإعداد.. التحرير.. الإخراج.

الرســـالة: تعريف الرسالة.. أجزاء الرسالة.. كيف تسترعي الانتباه والاهتمام بمراسلاتك.

المذكـــرة: تعريف المذكرة.. أساليب المذكرات.. الشكل العام للمذكرة.. المذكرات التفسيرية. خصائص المذكرة الجيدة

التقرير: مفهوم التقرير.. التقرير المكتوب والعرض الشفهى..

المهارة فى كتابة التقارير. أنواع التقارير.. فوائد التقارير..

مواصفات التقرير الجيد.. خصائص التقرير الجيد

مراحل إعداد وكتابة التقارير.. استخدام الجداول والأشكال في التقارير

الأرشيف الإلكتروني:

مفهوم نظام معالجة الوثائق الآلية

الأهداف الاستراتيجية للأرشفة الإلكترونية

أهداف الأرشفة الإلكترونية داخل المنظمة

كيف يعمل نظام معالجة الوثائق والملفات ؟

مميزات نظام معالجة الوثائق والملفات الآلي

المراحل العامة لتنفيذ مشروع تحويل أرشيف ورقي إلى أرشيف إلكتروني

تجربة بلدية دبي في مجال التوثيق والأرشفة الإلكترونية

أصبحتِ الاجتماعاتُ من الأمور المألوفة في حياتنا؛ ونظرًا لكثرة حدوثها فمِن المتوقَّع أن تكون مصدرَ إنجاز وفائدة، إلاَّ أنَّ ذلك لا يحدث غالبًا لاعتبارات عِدَّة.

وبيْن يديك جملةٌ من الخُطوات التي ستساعدك في أن ترأسَ اجتماعَك بصورة أكثرَ فاعلية، متى فهمتَها بصورة جيِّدة، ثم قُمتَ بتحويلها إلى سلوك وممارسة:

الخطوة الأولى: خطِّط للاجتماع وأعِدَّ له قبلَ بدئه بشكل جيِّد، إذ غالبًا ما يعتمد نجاح الاجتماع أو فشله على مقدار التخطيط الذي يَسبِقُه، ولعلَّ من أبرز الأمور المُعينة لك على ذلك ما يلي:

- قرِّر ما إذا كان الاجتماع ضروريًّا، وتجنَّبْ فخَّ حبِّ الاجتماعات الكثيرة، وكن مستعدًّا لإلْغاء الاجتماع أو رَفْعه إذا لم يكن هناك شيءٌ مهم لمناقشته، أو كان من الممكن إنجاز المهام بصورة أكثرَ فاعلية عبرَ وسيلة أخرى أفضل منه.

- حدِّد أهداف الاجتماع، والنتائجَ النهائية المتوقَّع تحقيقُها منه.

- جَدْوِلْ أعمال الاجتماع، وأقصرْه على البنود ذات الصِّلة المباشرة بأهداف الاجتماع، واعملْ على تقليل عدد الموضوعات الهامَّة، حتى يمكنَ تناولها فيه بعمق وشموليَّة، وقُمْ بترتيب البنود حسبَ أولويتها، بادئًا بالأهم قبل المهم، وقم بتحديد أوقات الاستراحات، والوقت المتاح لمناقشة كلِّ فقرة من فقرات بنوده.

- وفي حال بدئك باجتماع لا جدولَ أعمال له فخصِّص الخمس الدقائق الأولى من الاجتماع لوضْعِه.

- اجمع المعلوماتِ والوثائقَ ذات العلاقة ببنود الاجتماع، ومن المفترَض القيام مسبقًا بتحديد الهام منها في حال كونها كثيرةً ومفصَّلة.

- اخترِ المشاركين بعناية، وتذكَّر بأنه كلَّما قلَّ العدد كان أدْعى لنجاح الاجتماع؛ ولذا فقُمْ بتقليص العدد إلى الحجم المناسب (5 - 15 شخصًا)، والأفضل أن يتمَّ قصر حضور الاجتماع على مَن له علاقة مباشِرة ببنوده.

- قم بإجراء الاتصالات الأوليَّة مع المشاركين؛ لتتأكدَ من مدى حضورهم.

- وزِّعْ جدول أعمال الاجتماع، والمعلومات والوثائق الخاصَّة بموضوعاته على المشاركين قبل بدئِه بزمن كافٍ، ومن المهم إعطاءُ المشاركين فرصةَ الإضافة إلى بنوده، وإذا لم تتمكَّن من ذلك، فاجعلْ جدول الأعمال هو أوَّلَ بنْد في الاجتماع.

- اخترْ تاريخ الاجتماع ومكانه، وحدِّد مواعيدَ بدايته وانتهائه، ولا بدَّ في ذلك من مراعاة الأنسبِ للمشاركين، وتجنب أوقات راحتِهم، أو انشغالهم، والقيام بإشعارهم بذلك قبلَ وقت الاجتماع بفترة زمنية كافية.

- جهِّزْ مكانَ الاجتماع ورتِّبْه، ووفِّرْ متطلبات نجاحه، واعملْ على أن يكون مريحًا خاليًا من عوامل التشتيت.

الخطوة الثانية:

- أدِر الاجتماع بكفاية وتفوُّق، ومن الأمور التي تعين على ذلك ما يلي:

- احضرْ مبكِّرًا إلى مكان الاجتماع، وتفقدْ تجهيزاته، وغيِّر - إذا لزم الأمر - ما يحتاج إلى تغيير.

- ابدأ الاجتماع فورًا في الوقت المحدَّد، متناولاً الموضوعاتِ المطروحةَ حسب ترتيبها في جدول الأعمال - حتى إذا نفذ وقتُ الاجتماع تكون قد أنجزتَ معظم القضايا الهامة - وملتزمًا بالزمن المحدَّد لكلِّ بَنْد من بنود الاجتماع.

- وضِّحْ أهداف الاجتماع، والأُسس والمنطلقات التى ستضبط بها المناقشات، وتَحُلّ ما قد يطرأ من اختلافات غير إيجابيَّة، واحرصْ على موافقة المشاركين على ذلك.

- مارسْ فنَّ القيادة، واضبطِ النقاش بالشكل الملائم، فوَراءَ كل اجتماع ناجح قيادةٌ ناجحة غالبًا.

- عند البَدْء في مناقشة أيِّ بند، افتحْ باب النقاش حولَه، والتزم بعدم الخروج عنه حتى يُفْصَل فيه، مانعًا الخروج عنه، وطالِب بتركيز الحديث حولَه، مانعًا بعض المشاركين من الاستطراد عبر إيراد تفاصيل غير ضرورية.

- أظْهر مساهماتِ الجميع، وشجِّع المشاركين على طَرْح ما لديهم من وجهات نظر - وبخاصَّة الأشخاص الذي لا يثقون بأنفسهم، أو مَن لديهم أفكار مخالِفة لوجهات النظر السائدة - وأتِح الفرصة لكلِّ مَن لديه إسهام أو نَقْد بنَّاء، أو إضافة لعَرْض وجهة نظره، وامنعْ ما قد يوجد من محاولات مِن قِبل بعض المشاركين للسيطرة على جوِّ النِّقاش.

- حفِّز المشاركين على التفاعل والإيجابيَّة، وطالب المشاركين - من غير حَرَج - بوَحْدة الحوار، وأن يستمع بعضُهم لبعض بانتباه وجدِيَّة.

- تأكَّد من أنَّ المناقشاتِ تسير نحوَ تحقيق الأهداف المرسومة.
- انتبه للمتحدِّث جيدًا، ولا تتعجَّل الحصول على معلومات، واحذرْ من مقاطعة المشاركين، أو تقويم آرائهم أثناءَ تحدُّثهم، واعملْ على أن تكون هادئًا مفكِّرًا بالألفاظ، غيرَ مستجيبٍ للاستفزاز.

- لخِّصْ ما استمعتَ إليه من نقاط مهمَّة، إذا اتخذتِ المناقشةُ جانبَ التعقيد واختلاف وجهات النظر؛ وذلك لمراجعة فَهْمك وفَهْم الآخرين لِمَا قيل.

- تجنَّبْ إحراج الآخرين واستجوابهم، وطرْح الأسئلة غير المحدَّدة عليهم.
- إذا كان هدفُ الاجتماع التعريفَ وتبادل المعلومات، فوفِّر مناخًا إيجابيًّا تعاونيًّا يسهل من خلاله تلقِّي المعلومات وإبداؤها، وأن يتمَّ عرْض المعلومة بشكل واضح ومختَصر، من خلال أسلوب سهل الفَهْم، وإذا كان هدفُ الاجتماع حلَّ مشكلة أو اتخاذ قرار، فهيِّئ بيئةً إيجابيَّة تعين على الوصول للمطلوب، وسلوك الطريقة المنهجيَّة لحلِّ المشكلات، واتِّخاذ القرارات.
- أدخِلْ شيئًا من المَرَح على جوِّ الاجتماع، وحافِظْ على جوِّ الودِّ والاحترام المتبادَل بيْن المشاركين.
- عند عدم التوصُّل في اجتماعات اتِّخاذ القرار إلى اتِّفاق الْجَأْ إلى التصويت، معطيًا كلَّ مشارك صوتًا.
- عند الانتهاء من مناقشة كلِّ بنْد مِن بنود الاجتماع، حاول الجمعَ والتوفيق بيْن الآراء المختلفة، وقُم بتلخيص ما تَمَّ التوصُّلُ إليه من نتائجَ أو قرارات.
- في نهاية الاجتماع أشِدْ بما تَمَّ إنجازه من مهامَّ، ولخِّصْ ما تم التوصُّل إليه من نتائج، وإذا كانتْ هناك خطوات عملية لا بدَّ من تنفيذها، فحدِّد المسؤولَ عنها، والوقتَ الكافي لإنجازها.
- حدِّد موعدَ الاجتماع القادم، ومكان انعقاده.

الخطوة الثالثة: تابِع القرارات، وقوِّم تجربتَك، واستفد منها بشكل أفضل، ويمكن أن يتمَّ ذلك عبر ما يلي:

1. أعِدَّ محضرَ الاجتماع، ووزِّعْه على الذين حضروا، والذين كان من المفترض حضورُهم ولم يحضروا، ومن المهمِّ أن يشتمل المحضرُ على القرارات والإجراءات المتَّفق عليها، والمهام التي يجب تنفيذُها، ومواعيد إنجازها، وأسماء الأشخاص المكلَّفين بالتنفيذ، ومكان انعقاد اللِّقاء القادِم وزمانه.
2. تابِعْ تطبيقَ القرارات، وأداء التكليفات.
3. قَوِّم تجربتَك، وتعلَّم منها بتحديدِ الخُطواتِ التي ستسلكها من أجْل إدارة أفضلَ للاجتماعات في المستقبل.
4. أعِدَّ العُدَّة للاجتماع المقبِل.

كثيرة تلك الاجتماعات التي نُشارك فيها، ونشعر بعدَ الخروج منها بأنَّها كانت مضيعةً للوقت، عديمةَ الجدوى، لم تحقِّق شيئًا، ويمكن الحاضرين تجنُّبُ ذلك عبرَ الاهتمام الجيِّد، والإعداد المسبَق، والتفاعل الإيجابي داخلَ الاجتماع، وبيْن يديك جملةٌ من الخطوات التي متى الْتزمتَها كانت عونًا لك - بإذن اللّٰه تعالى - على حضور فعَّال، ومشاركة إيجابية.

الخطوة الأولى: خطِّط لحضور الاجتماع، وأعِدَّ له قبل بدئِه، ولعلَّ من أبرز ما يحقِّق ذلك:

1. أكِّدْ حضورَك الاجتماع.

2. تعرَّف على هدف الاجتماع، والنتائج النهائيَّة المتوقَّع تحقيقُها منه، واسعَ إلى الحصول على المعلومات اللازمة عنه.

3. تعرَّف على دَوْرك في الاجتماع، وأعدَّ مسبقًا ما هو مطلوب منك.

4. اقرأْ جدول الأعمال وملخَّصات الأوراق، وسجِّل ملحوظاتِك عليها، وأعطِ اهتمامًا خاصًّا للبنود التي لها صِلة مباشرة بك.

5. خطِّط للإسهامات التي يمكن أن تُقدِّمها للاجتماع.

6. اصطحبْ معك المعلوماتِ والبيانات ذات العَلاقة بموضوعات الاجتماع.

7. تعرَّف على زمان الاجتماع ومكانه.

الخطوة الثانية: كن متفاعلاً وإيجابيًّا أثناءَ الاجتماع، ولعلَّ من أبرز ما يُعين على تحقيق ذلك:

1. احضرْ مبكِّرًا إلى مكان الاجتماع.

2. ركِّز الانتباهَ للمتحدِّث، واستمعْ له بعمق، واحذَرْ من مقاطعته، أو تقويم رأيه أثناءَ تحدُّثِه، وحين تتوارد عليك الخواطرُ والأفكار فدَوِّنْها، حتى تتاحَ لك الفرصة المناسبة لعرضها.

3. تحكَّم بمشاعرك، وكن موضوعيًّا في طرْحك، وحين تقوم بنَقْد فكرة أو التحفُّظ على رأي، فاجعلْ ذلك متجهًا إلى صُلْب الفكرة، لا إلى مَن يتبنَّاها.

4. كن هادئًا متأملاً، ولا تتحدَّث إلا عندما تشعر بأنَّ لديك إسهامًا مفيدًا، أو حين تريد أن تستوضح أمرًا، أو يُطلب منك إبداءُ الرأي.

5. لا تُشتِّت نفسك والآخرين، والْتزم بوَحْدة الحوار، وبتركيز حديثِك حولَ الموضوع المطروح للنِّقاش، وعدم الخروج عنه حتى يتمَّ الانتهاء منه.

6. لا تسيطر على جوِّ النِّقاش، وشجِّع الآخرين على أن يتحدَّثوا بعمق وحرية.

7. الْتزمْ بالقواعد الإجرائية المنظَّمة للاجتماع، ودعِّم السلوكَ المنضبط، واحْذر من أن تُثير المشكلات لرئيسه.

8. دوِّن ملحوظاتِك حولَ القرارات والتوصيات، وإسنادات العمل التنفيذيَّة التي تتعلَّق بك.

ما هو اجتماع العمل؟

هو تَحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة. تختلف اجتماعات العمل عن المناقشات والأحاديث المستمرة بين الأفراد في أن الاجتماعات تُعقد لهدف محدد في موعد ومكان محدد مسبقا. الاجتماعات قد تكون مخططة قبل فترة طويلة مثل عدة ساعات أو عدة أيام أو عدة شهور وقد يتم عقد الاجتماع في الحال لمواجهة مشكلة طارئة. تتصف بعض اجتماعات العمل بالرسمية

الشديدة مثل اجتماعات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة وبين شبه الرسمية مثل الاجتماعات بين إدارتين من إدارات المؤسسة.

ما فائدة الاجتماعات؟

الاجتماع يُتيح تبادل الخبرات أو نقل معلومات أو مناقشة المواضيع من وجهات نظر مختلفة أو اتخاذ قرارات تحتاج أن يتفق عليها أكثر من فرد أو أكثر من جهة. فعندما يكون لدينا مشكلة في العمل - مثل عيوب في المنتج النهائي أو انخفاض الإنتاجية أو تناقص المبيعات - ونحاول الوصول إلى سبب المشكلة فإن عقد اجتماع بين الأطراف ذات الصلة بالموضوع لبحث الأسباب ومناقشتها يكون مفيدا جدا للوصول إلى الأسباب الحقيقية. كذلك يتم عقد اجتماعات لنقل معلومات وتقييم الأداء واتخاذ قرارات مثل اجتماعات تقييم الأداء السنوية واجتماعات الجمعيات العمومية للشركات.

بدائل الاجتماعات:

لا تَنس قبل الدعوة لعقد اجتماع أن هناك بدائل للاجتماعات. عقد الاجتماعات يعني حاجة المدعُوين للاجتماع للانتقال إلى مكان الاجتماع وتَفرغهم للاجتماع حتى انتهائه ثم العودة إلى مكان عملهم. هذا الوقت المستهلك والذي قد يصاحبه مصاريف انتقال قد يتم توفيره بإحدى بدائل الاجتماعات إذا ما كانت تفي بالغرض. من هذه البدائل:

المُحادثات التلفونية، تبادل المراسلات، استقصاء مكتوب، إصدار تقرير، تبادل المعلومات إلكترونيا، توزيع نشرة دورية.

أحيانا يكون الاجتماع هو أنسب وسيلة وأحيانا يكون اتصال تلفوني كافيا وأحيانا تكون أي وسيلة من الوسائل الأخرى هي المناسبة. هذا يتوقف على عدة أمور مثل طبيعة المعلومات التي يُراد تبادلها أو الحصول عليها أو طبيعة القرارات التي نريد أن نتفق عليها.

أمثلة:

أ - نريد عقد اجتماع لكي نتعرف على تقييم العملاء لمنتجاتنا. ربما أمكننا إرسال استقصاء للعملاء لمعرفة رأيهم أو طلبنا منهم ملأه عند حضورهم لمكان البيع. على الجانب الآخر فإن عقد اجتماع يساعد على استيضاح مقصد العميل والقدرة على رؤية تعبيرات وجهه. يدخل في المفاضلة هنا طبيعة المنتج وتقبل العملاء لتخصيص وقت للاجتماع مع مندوب الشركة.

ب - مدير المبيعات يود عقد اجتماع مع مديري الإنتاج ليُخبرهم بأرقام المبيعات في الفترة السابقة. طالما لن يكون هناك نقاش وكل ما هو مطلوب هو إبلاغهم بالأرقام فالاجتماع لا فائدة منه.

ت - مدير قسم التطوير يدعو لاجتماع لكي يشرح لمسئولي الإنتاج النظام الجديد المقترح لتخطيط الإنتاج ولكي يتعرف على آرائهم. الاجتماع هنا قد يكون أفضل وسيلة للحاجة لتوضيح فائدة التغيير وأهدافه وشرح النظام المقترح والحصول على رأي المشرفين.

ث - المدير يريد عقد اجتماع مع مرؤوسه لكي يناقشا أداء المرؤوس في الفترة السابقة. الاجتماع هنا لا بديل عنه إذ إن مناقشة هذه الأمور وجها لوجه هي أفضل وسيلة لمنع سوء الفهم وإتاحة الفرصة للتوضيح والمناقشة.

عند المفاضلة بين عقد اجتماع وبين بدائل الاجتماعات فلابد من أن نأخذ في الاعتبار تكلفة عقد الاجتماعات. فلاشك أن مدير الشركة سيعقد اجتماعات أقل مع مديري الأفرع في القارات المختلفة عما لو كانوا جميعا في نفس البلد. وكذلك يؤخذ في الحسبان أهمية الموضوع وخطورة عدم عقد الاجتماع.

الاجتماعات عن طريق الحاسوب أو عن طريق شبكة الفيديو يمكن تصنيفها على أنها اجتماعات أو بدائل للاجتماعات. هذه الوسائل تمكننا من عقد اجتماعات بينما كل منا يتواجد في مكان مختلف.



سمات الاجتماع الناجح

الاجتماع الناجح هو اجتماع له سبب قوي لعقده ويُعقد في مكان ووقت مناسبين ويؤتي ثماره من حيث المناقشة وتبادل الآراء والاتفاق على قرارات ويستغرق الوقت المناسب وسيتتبعه خطوات تنفيذية.

تنظيم الاجتماع

ما الذي عليك أن تفعله حين تقوم بتنظيم (قيادة) اجتماع؟ نستعرض هنا هذه الأمور مقسمة إلى ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع

أولاً: قبل الاجتماع.

الحاجة للاجتماع: اسأل نفسك أولاً: "هل هناك حاجة للاجتماع؟" فإن لم يكن هناك حاجة فلا تُضيِّع وقتك ووقت الآخرين. أما إن كانت هناك حاجة حقيقية فلا تتردد في عقد الاجتماع.

الهدف وجدول الأعمال: حدد الهدف من الاجتماع والنقاط التي ستتم مناقشتها (جدول الأعمال أو أجندة الاجتماع). لا تحاول مناقشة العديد من المواضيع المتفرقة التي تحتاج وقتا طويلا والتي لا تخص كل

الحاضرين. تذكر أنه يمكنك عقد عدة اجتماعات أخرى. يمكنك التناقش مع الزملاء أو المرؤوسين أو المشاركين في تحديد هدف الاجتماع والنقاط التي ستناقش. في الاجتماعات المُطولة قد يكون من المناسب والمفيد تخصيص وقت محدد لكل نقطة من النقاط التي ستناقش. أما في الاجتماعات القصيرة (من خمس دقائق إلى ساعة ونصف) فربما يكون تحديد وقت لكل نقطة أمرا مبالغاً فيه. تأكد من أن الهدف من الاجتماع وجدول الأعمال مناسبا لكي لا تفاجأ في الاجتماع بأن هذه النقاط لا تحتاج مناقشة أو أنها قد بحثت من قبل أو أنه ينبغي مناقشة أشياء أخرى قبل الوصول إلى هذه النقاط.

المدعوون (المشاركون): حدد الأسماء أو الوظائف التي تحتاج لدعوتها للاجتماع. من المهم ألا تدعو أحدا لا علاقة له بالموضوع أو لن يَستفيد أو يُفيد بحضوره الاجتماع. وعلى نفس الدرجة من الأهمية ألا تنسى أن تدعو شخصا أو جهة لها دور كبير في الاجتماع. لماذا؟ لأن دعوة شخص للاجتماع بدون أن يكون هناك سبب جيد لحضوره يؤدي إلى ضياع وقت هذا الشخص وإصابته بالإحباط وكذلك يؤدي إلى عدم شعوره هو والآخرين بجدية الاجتماعات، علاوة على أن زيادة عدد الحاضرين يعني زيادة صعوبة التناقش والتحاور بشكل جيد. أما عدم دعوة شخص له تأثير كبير في الاجتماع فإنه سيؤدي إلى عدم القدرة على الوصول إلى الهدف من الاجتماع نتيجة عدم وجود ذلك الشخص الذي نحتاج أن نعرف منه معلومات مهمة أو نستشيره في القرار أو نحتاج موافقته على القرار وبالتالي سنُضطر إلى عقد الاجتماع مرة أخرى أو اتخاذ قرارات غير سليمة.

عندما يكون عدد المشاركين في حدود عشرة أفراد أو أقل يكون التفاعل جيدا أما عند زيادة العدد فإن تنظيم الاجتماع يكون أصعب والوقت المتاح لمشاركة كل فرد أقل. في بعض الحالات يمكن تلافي زيادة العدد بعقد الاجتماع أكثر من مرة مثل أن تقوم بعرض نظام عمل جديد على كل إدارة من إدارات المؤسسة في اجتماع منفصل. ولكن في بعض الحالات يكون لابد من زيادة العدد مثل الجمعيات العمومية والاجتماعات التي تحتاج خبرات كثيرة وممثلين لجهات مختلفة كثيرة.

الزمان: حدد زمان الاجتماع بما يتناسب مع الحاضرين. فلابد أن يكون زمن الاجتماع مناسبا لهم وهذا قد يتطلب الاتصال بهم تلفونيا أو عن طريق البريد الإلكتروني لمعرفة الأوقات المناسبة لهم. عليك أن تراعي العطلات الرسمية وأوقات بداية ونهاية العمل وأوقات الراحة. تجنب عقد الاجتماعات الداخلية التي تدوم لمدة ساعة مثلا قبل فترة الراحة أو الغداء أو نهاية الدوام مباشرة لأن الاجتماع قد يطول لربع ساعة أخرى. كذلك تجنب عقد الاجتماع بعد الراحة مباشرة أو عند بداية الدوام لأن هذا قد يؤدي إلى تأخر كثير من المدعوين وحضورهم غير مستعدين حيث إن بعضهم قد يحتاج استرجاع موضوع الاجتماع قبل الاجتماع مباشرة. خذ في اعتبارك كذلك مواعيد الصلاة.

يُفضَّل تحديد مدة الاجتماع حتى يعرف المدعوون متي يفرغون من الاجتماع. ليس هناك مدة مناسبة لكل الاجتماعات فبعض الاجتماعات قد تدوم لربع ساعة وبعضها قد يدوم لساعة أو اثنين أو أكثر. إن كانت معظم الاجتماعات في المؤسسة تستمر لساعتين

فأكثر ففي الغالب هناك خطأ كبير في إدارة الاجتماعات. لا تَنس أن الاجتماعات هي أحد أنشطة العمل وليست هي العمل نفسه. تَوَقع إمكانية أن يَطول الاجتماع قليلا وبالتالي تأكد من إمكانية استخدام مكان الاجتماع لمدة أطول قليلا. بعض الاجتماعات قد يكون طويلا نظرا لطبيعة الموضوع وفي هذه الحالة ينبغي تحديد فترة راحة قصيرة كل ساعة ونصف تقريباً حتى لا يفقد الحاضرون تركيزهم. راعِ في مواعيد فترات الراحة مواعيد الصلاة حتى لا تضطر لإيقاف الاجتماع للراحة ثم إيقافه مرة أخرى للصلاة وحتى تتجنب خروج ودخول الحاضرين لأداء الصلاة.

المكان: حَدِّد مكان الاجتماع والذي يجب أن يكون مناسبا للعدد الذي سيحضر الاجتماع بمعنى أن يكون حجم القاعة أو الغرفة أو منضدة الاجتماعات مناسبا لذلك العدد – ليس كبيرا ولا صغيرا. تَوقع احتمالية زيادة العدد قليلا. تأكد من وجود الوسائل المساعدة للتحاور والعرض في مكان الاجتماع والتي تتوقع استخدامها مثل سبورة، عارض بيانات، شاشة عرض، فيديو، حاسوب. حاول اختيار مكانا يسهل الوصول إليه ويكون مجهزا بوسائل التدفئة أو التبريد إن كان هناك حاجة لذلك. في حالة الاجتماعات الطويلة (التي تستمر بضع ساعات) فسيكون عليك توفير بعض المشروبات أو الأطعمة ويكون من الضروري وجود دورات مياه قريبة من مكان الاجتماع.

ادرس كيفية جلوس المشاركين. في حالة الاجتماعات الصغيرة (من شخصين إلى ستة أشخاص) قد تكون منضدة مستديرة جيدة جدا وقد تكون منضدة مربعة أو بيضاوية أو مستطيلة مناسبة

كذلك. أما في الاجتماعات الأكبر فإن استخدام منضدة مستطيلة أو بيضاوية أو الجلوس على شكل مستطيل يكون مفضلا. في حالة العدد الكبير (أكبر من أربعين) قد يكون من الأفضل أن يجلس المشاركين في صفوف على شكل هلال بحيث يجلس قائد الاجتماع على منصة لكي يراه الجميع ويستطيع كذلك أي شخص المشاركة. تأكد من أن المقاعد مريحة ولكن لا تستخدم مقاعد مريحة جدا كي لا يغلب النُعاس الحاضرين. اترك مسافة قدر 30 سنتيمتر -بقدر الإمكان - بين كل مقعدين.

دعوة الاجتماع: جهز دعوة اجتماع موضحاً فيها مكان وزمن الاجتماع وأسماء أو وظائف المدعوين للاجتماع وموضوع الاجتماع والنقاط التي سيتم مناقشتها. لماذا؟ **أولا**: لكي يعرف المدعوين أنهم مدعوون للاجتماع ويعرفون زمانه ومكانه. **ثانيا**: لكي يستعد المدعوون للاجتماع بدراسة الموضوع أو تحضير بيانات أو التحاور فيما بينهم. **ثالثا**: لكي يكون الجميع على بَيِّنة من موضوع الاجتماع والنقاط المختلفة التي ستطرح وبذلك تقل فرص الخروج عن تلك النقاط أثناء الاجتماع. تأكد أن الدعوة للاجتماع واضحة وأنك لم تنس توضيح أي أمر ذي أهمية فتأكد أنك حددت مكان الاجتماع وزمانه بما لا يقبل اللبس وأن أسلوب كتابة الهدف من الاجتماع والنقاط التي ستطرح مكتوب بطريقة واضحة وأنك حددت المدعوين بشكل واضح. يمكنك أن تطلب من زميل قراءة دعوة الاجتماع وإبداء رأيه قبل إرسالها للمدعوين. إن لم يكن مكان الاجتماع معروفا للمدعوين فقم بتوضيح ذلك في دعوة الاجتماع عن طريق الكتابة أو

إضافة خريطة بسيطة. إن كان الاجتماع مقررا منذ فترة طويلة فقد يكون من المناسب تذكير المشاركين قبل الاجتماع بيوم عن طريق البريد الإلكتروني أو التليفون. إن كان موضوع الاجتماع قد يُفهم خطأ من بعض المشاركين أو إن كان دور بعض المشاركين غير واضحاً فيمكنك الاتصال بهم تليفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لتوضيح الأمور. دعوة الاجتماع تكون قصيرة بحيث تكون مكونة من ورقة واحدة أو ورقتين في أغلب الأحيان.

توزيع المستندات: إن كنت ستوزع مستندات أو تقارير أو بيانات على المدعوين لقراءتها قبل الاجتماع فتأكد من توزيعها قبل الاجتماع بوقت كاف لقراءتها. الهدف من توزيع مستندات وتقارير وغيرها قبل الاجتماع أن يكون المدعوين على دراية بتفاصيل الموضوع قبل بدء الاجتماع وذلك لتقليل وقت الاجتماع. كُن واعياً في اختيار ما ترسله للمدعوين للاطلاع عليه قبل الاجتماع فلا ترسل كم كبير من الأوراق أو التقارير التي ليست ضرورية والتي يصعب قراءتها. إن أمكن حاول تجهيز تقرير مختصر يوضح الموضوع وقد تُرفق به بعض البيانات. إن كنت ستقوم بتوزيع بعض المستندات أثناء الاجتماع فتأكد من تجهيزها قبل الاجتماع بوقت كاف. من المستندات الجيدة التي قد توزعها قبل أو عند بدء الاجتماع هو نظرا لسهولة قراءته.

من الأشياء الجيدة التي يجب غَرسها بشدة في المؤسسة أن يقوم العاملون بالاستعداد الجيد للاجتماعات والاطلاع على المعلومات المرسلة إليهم. ولكن عليك أن تتوقع أن المدعوين في بعض الأحيان لن يقرؤوا ما أرسلته إليهم ولن يمكنك إلزامهم بذلك خاصة عندما

يكون المدعوون من مؤسسة أخرى كعميل أو مورد. هذه ليست الحالة المثالية ولكنها تحدث كثيرا في عالمنا العربي وأنت مضطر للتعامل مع هذا الموقف. لذلك فقد تقوم بتجهيز بعض النسخ الإضافية من التقرير للتوزيع أثناء الاجتماع لكي يحصل عليها من لم يَطَّلِع عليها ولم يُحضرها إلى الاجتماع. وقد تكون مستعدا لعرض الموضوع في بداية الاجتماع بالشرح وقد تستعين ببعض الوسائل المساعدة البسيطة.

تجهيز البيانات: قم بتجهيز أي بيانات قد تحتاجها في الاجتماع. تَوفُّر البيانات والحقائق يؤدي إلى تقليل المهاترات والجدال وتقلل فرص تأجيل الاجتماع لجمع بيانات كان من السهل جمعها قبل الاجتماع. حاول توقع أسئلة المدعوين وجهز الإجابات بقدر الإمكان.

ثانياً: أثناء الاجتماع

بدء الاجتماع: كُن متواجدا قبل موعد بدء الاجتماع وحاول البدء في الموعد المحدد. قد يتأخر بعض المدعوين لأسباب مقبولة وغير مقبولة. قد يمكنك أن تبدأ على الرغم من تأخر بعض الحاضرين ولكن في أحيانٍ أخرى سوف تُضطر للانتظار لحين حضور شخص ما لما يلعبه من دور أساسي في ذلك الاجتماع. عدم احترام المواعيد هي عادة سيئة عند بعض الناس وعليك التعامل معها. من المفترض أن تشجع المؤسسة ثقافة احترام مواعيد الاجتماعات ولكن ماذا عن الاجتماعات مع أطراف خارجية؟ إنك لن تستطيع إلزام الجميع باحترام المواعيد. ولكن يمكنك تقليل تأثير ذلك بالاتصال بالحاضرين قبل الاجتماع

لتذكيرهم بموعد الاجتماع، وبمحاولة بدء الاجتماعات في موعدها طالما كان ذلك ممكنا، وبشكر هؤلاء الذين يحضرون في الموعد المحدد.

الدقائق الأولى: ابدأ بالترحيب بالحاضرين ثم التذكير بالهدف من الاجتماع وجدول الاجتماع. الترحيب قد يأخذ دقيقة أو بضع دقائق حسب طبيعة الاجتماع فحين يكون الاجتماع داخل نفس المؤسسة لا نحتاج للكثير من الترحيب ولكن حين يكون الاجتماع مع جهة أخرى فربما يكون من المناسب بدأ الاجتماع ببعض عبارات الترحيب والكلام الودي. قُم بالترحيب بشكل صادق ولا تقم به بشكل روتيني. لاحظ أن الدقيقة أو الدقائق القليلة التي ترحب فيها بالحاضرين ليست وقتا ضائعاً لأنها ضرورية لتفاعل الحاضرين بشكل جيد وشعورهم بالارتياح النفسي. ولكن انتبه لكيلا يأخذ الترحيب وقتا طويلا.

الالتزام بهدف الاجتماع وجدول الأعمال: لا تخرج عن موضوع الاجتماع واتبع جدول الأعمال الموضوع. إن خرجت أنت عن موضوع الاجتماع فلن تستطيع أن تطلب من الآخرين عدم طرح مواضيع غير مدرجة في جدول الأعمال. هذا يتطلب بالطبع أن يكون جدول الأعمال قد أُعد بشكل سليم وإلا فَسَتُفاجأ أحيانا بأنه هناك نقاط يجب مناقشتها قبل مناقشة النقاط المذكورة في جدول الأعمال. تجنب الانسياق إلى موضوعات عامة أو مشاكل ثانوية أو مشاكل مهمة ولكن لا علاقة لها بموضوع الاجتماع. قد تُثار مواضيع عمل أخرى ذات أهمية في الاجتماع وهذا لا يعني مناقشتها في الاجتماع ولكن

يمكنك عقد اجتماعات أخرى في وقت لاحق لمناقشة تلك المواضيع المهمة. الخروج عن موضوع الاجتماع هو من أشهر أسباب فشل الاجتماعات فاحترس من الوقوع في هذا الخطأ.

الابتعاد عن الشواغل الأخرى: لا تنشغل بالرد على التليفونات أو بأي أمور خارجة عن الاجتماع بقدر الإمكان. هذه أول خطوة لتطلب من الحاضرين إغلاق تلفوناتهم. لا تسمح لمن ليسوا في الاجتماع بمقاطعة الاجتماع إلا في حالات الضرورة القصوى جدا.

الوسائل المساعدة: استخدم الوسائل المساعدة المناسبة مثل السبورة في حالات عصف الذهن أو عارض البيانات لمناقشة نتائج وأرقام أو عرض رسومات وخرائط. استخدام هذه الوسائل بشكل جيد يساعد كثيرا في كفاءة الاجتماع. الوسيلة المناسبة تختلف من اجتماع لآخر ولا يُشترط أن تكون هي الوسيلة الأكثر تقدما. يمكنك استخدام السبورة لكتابة مقترحات حل المشكلة ثم تقوم بوضع علامة على الحلول التي تُستبعد ثم تقوم بترقيم الحلول الباقية حسب أفضليتها فهذا يمنع العودة لمناقشة أحد الحلول المرفوضة لأن السبورة توضح أننا ناقشنا هذا الحل وتوصلنا لعدم جديته. يمكنك استخدام عارض البيانات لعرض أرقام وإحصائيات فهذا سيجعل الجميع يرون نفس الأرقام وستتجنب الوقت الضائع في أن تقول "عندكم في صفحة كذا في التقرير في العمود الثاني رقم المبيعات وفي صفحة كذا..." ويمكنك استخدام عرض البيانات كذلك لعرض صور للمنتج مثلا ويمكنك استخدام الحاسوب مع عارض البيانات لعرض نتائج بعض المقترحات.....وهكذا.

المشاركة الفعالة: شجع الحاضرين على المشاركة بخلق جو يساعد على ذلك. أظهر الاحترام لكل الآراء ولكل الحاضرين وأظهر اهتمامك بمشاركتهم. أتح الفرصة للجميع بالمشاركة بإعطائهم فرصة للكلام وبمنع الآخرين من مقاطعتهم أو احتقار آرائهم.

وسائل التحليل واتخاذ القرارات: استخدم الوسائل المساعدة في تحليل المشاكل عند الحاجة مثل عصف الذهن ومخطط هيكل السمكة ومخطط باريتو. استخدم التصويت لاتخاذ القرار في الحالات المناسبة.

السيطرة على الاجتماع: عند الحاجة، وجه نظر الحاضرين إلى عدم الخروج عن الموضوع أو استخدام النقد الجارح أو تكرار ما تم مناقشته من قبل. توقع أن تجد بين المشاركين من يتكلم كثيرا ومن يتحدث بانفعال زائد ومن يستهين بآراء الآخرين. عليك أن تتعامل مع كل حالة بحكمة وبما تسمح به سلطتك بالنسبة للآخرين.

محضر الاجتماع: قم باختيار شخص ما من مرؤوسيك أو زملائك بتسجيل النقاط الأساسية في الاجتماع تمهيدا لكتابتها كمحضر للاجتماع. محضر الاجتماع لابد أن يحتوي على مكان وزمان وموضوع الاجتماع وأسماء المشاركين وأهم النقاط التي نوقشت وأهم نتائج وقرارات الاجتماع وكذلك اسم مُعد مَحضر الاجتماع. مَحضَر الاجتماع يكون مُختصراً وعادة يكون في حدود ورقة أو ورقتين في اجتماعات العمل العادية.

قبل نهاية الاجتماع: في نهاية الاجتماع قم بتلخيص أهم ما اتفق عليه وبالخطوات التالية ومن سيقوم بالتنفيذ ومن سيقوم بالمتابعة. قد تحتاج لعمل نفس الشيء عند إنهاء كل نقطة من نقاط جدول الأعمال. في بعض الأحيان قد تجد أن زمن الاجتماع لم يكف لبحث الموضوع بصورة تمكننا من اتخاذ القرار. في هذه الحالة لا تحاول اتخاذ قرار لمجرد أن يكون الاجتماع قد انتهى بقرارات ولكن اطلب استكمال بحث الموضوع في اجتماع لاحق.

نهاية الاجتماع: في النهاية عليك أن تَختتم ببعض كلمات الشكر كما بدأت بكلمات الترحيب. قد تكتفي ببضع كلمات مثل "نشكركم عل حضوركم ومشاركتكم الفعالة" في حالة الاجتماعات مع زملاء يعملون في نفس المؤسسة وفي نفس الموقع. أما في حالة الاجتماعات التي يأتي إليها بعض المشاركين من مدينة أخرى أو قارة أخرى فقد تأخذ بضع دقائق بعد نهاية الاجتماع لشكرهم وتحيتهم وقد تسألهم عن رحلة عودتهم. تذكر أن العلاقة الودية مع الآخرين تساعد على التعاون معهم مستقبلا.

ثالثاً: بعد الاجتماع

توزيع محضر الاجتماع: قم بكتابة محضر الاجتماع وتوزيعه (أو إرساله) في خلال يوم أو يومين. تَحرَ الدقة والأمانة في كتابة محضر الاجتماع حتى لا يعترض أحد عليه.

المتابعة: تجنب عقد اجتماعات ناجحة لا يعقبها تنفيذ للقرارات. لذلك قم بمتابعة تنفيذ القرارات أو تأكد من أن هناك من يقوم

بذلك. في بعض الحالات قد يكون من الجيد طلب تقديم تقرير بتطور التنفيذ أو عقد اجتماع بعد فترة لمتابعة التنفيذ ومناقشة أي مشاكل أو دراسة تأثير تنفيذ القرارات وما إذا كانت قد أدت إلى النتائج المرجوة.

تقييم الاجتماع: الإنسان يتعلم من أخطائه إذا كان لديه الرغبة في معرفة أخطائه. لذلك فإن قدرتك على إدارة الاجتماعات والمشاركة فيها تتحسن إذا قمت بالتفكير في أدائك في الاجتماع بعد انتهائه وتحليل أسباب القصور والتفكير في كيفية التغلب عليها. قد تسأل بعض الزملاء عن رأيهم في إدارتك للاجتماع أو مشاركتك فيه. يُمكن كذلك أخذ رأي العاملين في المؤسسة في بعض الاجتماعات (أو كل فترة زمنية كستة أشهر أو سنة) عن طريق استقصاء أو عن طريق الأحاديث غير الرسمية.

المشاركة في الاجتماع:

لكي تكون مشاركا جيدا قم بالاستعداد للاجتماع بجمع ومراجعة أي بيانات أو معلومات قد تطلب منك أو يُتَطرق إليها في الاجتماع في مجال تخصصك أو وظيفتك. إن لم يكن جدول الأعمال واضحاً أو لم تفهم دورك في هذا الاجتماع فاتصل بمنظم الاجتماع للاستيضاح. إن كنت ستحتاج أي وسائل مساعدة في الاجتماع (مثل عارض بيانات أو سبورة أو الدخول على الشبكة الدولية) فتأكد من توفرها في مكان الاجتماع عن طريق الاتصال بمنظم الاجتماع. في حالة الاجتماعات التي تتضمن تفاوض ادرس موقفك التفاوضي وما

تريد الوصول إليه. ادرس كذلك موقف الفريق الآخر وأساليبه التفاوضية. تناقش مع مديرك إن لزم الأمر لمعرفة الحدود التي يمكنك التفاوض فيها.

اذهب إلى مكان الاجتماع قبل الموعد بدقائق قليلة لكي تتأكد من تواجدك عند بداية الاجتماع. خذ معك أي بيانات قد تحتاجها وأي تقارير وصلتك من منظم الاجتماع. تعرف على المشاركين واستغل تلك الفرصة لبناء علاقة عمل طيبة معهم. حاول بداية الاجتماع إن أمكن وأنت هادئا ونشيطا ولست بحاجة عاجلة للأكل أو الشرب أو الذهاب لدورة المياه.

شارك في المناقشة بجدية واستخدم عبارات واضحة ومهذبة. ركز على الهدف من الاجتماع وتجنب الصراعات الشخصية. قد تختلف مع آخرين في وجهة نظرك ولكن لا تحول الاختلاف إلى معركة شخصية. اترك للآخرين الفرصة في التعبير عن رأيهم. لا تستخدم الاجتماع للتشهير بأخطاء الآخرين أو للتهرب من مسؤولياتك ولكن كن بنَّاء في مناقشتك. احترم نظام الاجتماع وتعاون مع منظم الاجتماع للسيطرة على الاجتماع. لا تَتَخل عن صدقك وأمانتك وأنت تعرض حججك في الاجتماع مهما تكن الضغوط.

لا تجلس طوال الاجتماع مُثبّتا نظرك على شاشة حاسوبك المحمول فالهدف من الاجتماع أن نتفاعل كبشر – وليس كحواسيب - وأن نرى وجوه بعضنا البعض. أغلق هاتفك المحمول وفي حالات الضرورة اجعله "صامتا" ولا ترد عليه إلا في حالة الضرورة القصوى جدا وفي هذه الحالة استأذن منظم الاجتماع واخرج للرد في

أقل وقت ممكن. لا تدخل في أحاديث جانبية مع من بجوارك حتى وإن كانت في موضوع الاجتماع. لا تعبث بلحيتك كثيرا وأنت تستمتع للآخرين ولا تُمضِ الوقت مُتأملاً في قاعة الاجتماع. يجب أن يكون لديك قناعة داخلية بأهمية الاجتماع نظراً لحاجتك لخبرات الآخرين وهذه القناعة يجب أن تظهر في إنصاتك للآخرين والمشاركة في المناقشة

بعد الاجتماع، انقل وجهة نظر المشاركين في الاجتماع لمن يُهمه الأمر من مديريك ومرؤوسيك وزملائك ليتعرفوا على خلفية قرارات الاجتماع. شارك بدورك في تنفيذ القرارات التي اتفق عليها.



الفصل السادس

مهارات إدارية و قيادية

(فــن إدارة الاجتماع)

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء. ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات، للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني BrainStorming، التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات، انتهاءً إلى صياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل هي وسيلة أساسية أيضاً لإدارة العمل اليومي بالتنظيم الرسمي، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات .

لذا لابد أن تتوافر في القادة الرؤساء القدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد؛ سواء كانت هذه الاجتماعات مع العملاء أو الموردين أو فريق العمل بالتنظيم .ولابد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدىً زمنياً متفق عليه مع أطراف الاجتماع،

كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الكل.أنواع الاجتماعات: ومنها الاجتماعات الرسمية التقليدية:

ما هو اجتماع العمل؟

هو تَحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة. تختلف اجتماعات العمل عن المناقشات والأحاديث المستمرة بين الأفراد في أن الاجتماعات تُعقد لهدف محدد في موعد ومكان محدد مسبقا. الاجتماعات قد تكون مخططة قبل فترة طويلة مثل عدة ساعات أو عدة أيام أو عدة شهور وقد يتم عقد الاجتماع في الحال لمواجهة مشكلة طارئة. تتصف بعض اجتماعات العمل بالرسمية الشديدة مثل اجتماعات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة وبين شبه الرسمية مثل الاجتماعات بين إدارتين من إدارات المؤسسة

ما فائدة الاجتماعات؟

الاجتماع يُتيح تبادل الخبرات أو نقل معلومات أو مناقشة المواضيع من وجهات نظر مختلفة أو اتخاذ قرارات تحتاج أن يتفق عليها أكثر من فرد أو أكثر من جهة. فعندما يكون لدينا مشكلة في العمل - مثل عيوب في المنتج النهائي أو انخفاض الإنتاجية أو تناقص المبيعات - ونحاول الوصول إلى سبب المشكلة فإننا نعقد اجتماع بين الإطراف ذات الصلة بالموضوع لبحث الأسباب ومناقشتها

أنواع الاجتماعات:

1. اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين.

2. اجتماعات طلب المعلومات.

3. الاجتماعات الخاصة بالإقناع.

4. اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي.

5. الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار.

الأدوار و المسؤوليات:

- رئيس الاجتماع .
- مسئول ضبط الوقت.
- المسجل.
- دور المشاركين.

تنظيم الاجتماع:

ما الذي عليك أن تفعله حين تقوم بتنظيم (قيادة) اجتماع؟ نستعرض هنا هذه الأمور مقسمة إلى ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع

مراحل إدارة الاجتماعات ((قيادة الاجتماع))

ما قبل الاجتماع

- تحديد مسار الاجتماع
- اجتماع قبل الاجتماع

- فهم المشاركين الآخرين

أثناء الاجتماع: الدور الإجرائي:

1. الحضور في الوقت المحدد
2. تهيئة المشاركين للاجتماع
3. تنظيم المناقشة

الدور السلوكي:

1. فهم نماذج الاتصال السائدة بين أعضاء الاجتماع.
2. الوعي بالدور السلوكي لأعضاء المجموعة.
3. التعامل مع أنماط الأفراد أثناء الاجتماع.

اقتراحات للاستخدام الفعال للأسئلة آداب وأخلاق النقاش والحوار والخلاف في الاجتماعات واللقاءات وغيرها :

أثناء الاجتماع:

- أشكال اتخاذ القرارات في الاجتماعات
- مناقشة المجموعة العادية
- العصف الذهني
- أسلوب المجموعة الأسمى

ما بعد الاجتماع:

- كيفية تجنب الأخطار في ديناميكيات الجماعة
- التفكير الجماعي
- التسكع الاجتماعي
- التحول الجماعي
- جدول الأعمال الشخصية

تقييم الاجتماع :

هنالك أمور يجب تجنبها و قد تؤدي إلى فشل الاجتماع و إعاقته الاجتماعات التي تهدف إلى مناقشة مواضيع العمل والوصول إلى قرارات هي وسيلة هامة للوصول إلى القرارات السليمة. ولكن في بعض الأحيان أو ربما كثير من الأحيان تتميز الاجتماعات بالفشل وتصبح مَضيعة للوقت. من سمات هذه الاجتماعات الفاشلة.

ما قبل الاجتماع

أ - دعوة عدد كبير من الحاضرين ربما وصل إلى الثلاثين أو الأربعين .ويزيد الطين بله أن تكون غرفة الاجتماعات غير مجهزة لاستقبال هذا العدد

ب - عدم وضوح الهدف من الاجتماع والمواضيع التي ستناقش والقرارات المطلوب اتخاذها

ت - عدم التحضير الجيد للاجتماع بقراءة تقارير والوقوف على الحقائق مما يؤدي إلى اعتماد الاجتماع على المهاترات والصوت المرتفع وكذلك الاستماع لأول مرة للحقائق في الاجتماع

ث - عدم توفر أدوات مساعدة للاجتماعات في غرفة الاجتماعات مثل عارض البيانات وشاشة أو سبورة

بداية الاجتماع:

أ - عدم احترام ميعاد الاجتماع...الاجتماع يبدأ بعد ميعاده بربع أو نصف ساعة والحاضرون يتوافدون تباعا والداعي للاجتماع (منظم الاجتماع) قد يحضر متأخرا

ب - عدم وضوح الهدف من الاجتماع. تجد الحاضرين يتساءلون لماذا عُقد هذا الاجتماع ولا يعرفون الإجابة

ت - توجيه المناقشة بالتلميح إلى القرار الذي يريد المدير اتخاذه قبل مناقشة الحقائق

ث - عدم حضور أشخاص لهم دور أساسي في موضوع الاجتماع. عدم حضور هؤلاء الأشخاص قد يكون نتيجة عدم دعوتهم أصلاً او نتيجة عدم اهتامهم بالحضور أو نتيجة تعمدهم عدم الحضور لكي يفشل الاجتماع

ج - وجود عدد من الحاضرين الذين لا يعرفون سبب وجودهم.

وسط الاجتماع:

أولاً: الحوار واتخاذ القرار :

أ - الخروج عن موضوع الاجتماع إلى موضوعات فرعية أو خارجية تماماً واستعذاب التحاور فيها

ب - الدخول في تفاصيل دقيقة مثل مراجعة الحسابات والأرقام وبالتالي فقدان التركيز على الهدف الأصلي للاجتماع

ت - عدم تشجيع لغة الحوار والمناقشة والحقائق والاحترام المتبادل. تجد هذا يوبِّخ ذاك وشخص يستهزئ بزميله

ث - المزاح والضحك الزائد (التهريج) خلال الاجتماع بالنكات الكثيرة

ج - عدم السماح للحاضرين بعرض الحقائق بشكل مرتب ومقاطعتهم بالأسئلة والمهاجمة

ح - مهاجمة الشخص الذي يقوم بعرض الموضوع والاعتراض على ترتيبه في عرض الموضوع مما يجعله غير قادر على استكمال الشرح

خ - تَنَاقُش من لا يَعرف مع من لا يَعرف عن ما لا يَعرفون

د - عدم السيطرة على الاجتماع وعدم منع من يريد فشل الاجتماع من تنفيذ مخططه

ذ - قيام المستمعين بالشرح الجانبي لبعضهم

ر - التحدث عن كلام جميل ومواضيع عظيمة ثم لا يتم تنفيذ أي شيء

ز - شخص يتكلم "المدير" والباقون يصدقون على كلامه وتحول الاجتماع الذي يفترض أن تناقش فيه حقائق ومعلومات إلى محاضرة في مبادئ الحياة والعمل يلقيها كبير الاجتماع

س - سيطرة المصالح الشخصية على مناقشات الاجتماع

ش - الكذب والنفاق

ثانيا: أمور تنظيمية:

أ - السماح للحاضرين باستخدام التليفون المحمول داخل غرفة الاجتماعات. وهذا يكون في منتهي السوء عند وجود عدد كبير من الحاضرين

ب - التدخين داخل غرفة الاجتماعات

ت - السماح بهبوط لغة الحوار

ث - دخول وخروج الحاضرين من وإلى الاجتماع

ج - استدعاء أشخاص لحضور الاجتماع بعد بدء الاجتماع بمدة كبيرة

نهاية الاجتماع:

أ - طول زمن الاجتماع لساعات وساعات لأسباب غير منطقية

ب -عدم الانتهاء بقرارات واضحة. تجد الاجتماع ينتهي وكلٌ يمضي إلى حالِ سبيلِه ولا أحد يدري هل تم اتخاذ قرار أم لا

ما بعد الاجتماع:

أ - الكل مستاء ومتململ

ب - الأمور لا تتحسن.....لا أحد يفعل شيئا

الاجتماعات التالية:

أ - تكرار نفس الأخطاء كل اجتماع

الاجتماعات، أهميتها للعمل:

الاجتماع هو عبارة عن مرحلة عملية أو خطوة من خطوات العمل(المشروع) وربما يكون أولى الخطوات أو حلقة من سلسلة حلقات العمل المجتمعي أو الإداري.

وهو عبارة عن محطة من محطات العمل وأهميته تكمن في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.

أنواع وأشكال الاجتماعات:

اجتماعات دورية مثل اجتماع هيئه إدارية، مجلس الإدارة اجتماعات متخصصة مثل اجتماع ثقافي، علمي، اجتماعات مفتوحة مثل الاجتماع الموسع، الاجتماع الجماهيري اجتماعات فعالة وتحقق الهدف.

اجتماعات غير فعالة (بلا نتائج)

تخطيط و إدارة الاجتماعات:

يجب أن تكون الاجتماعات محطات عملية ومنتجة وليست تعبئة لوقت الفراغ ولذلك عليك عمل ما يلي:

- أحسن التنظيم
- اجعل الاجتماعات شيقة و بناءة
- نظم اجتماعات دورية
- يجب تجنب الاجتماعات غير الضرورية
- اختصار مدة الاجتماعات قدر الإمكان و حصرها بمواضيع المناقشة.
- إعداد جدول أعمال كل اجتماع لعدم إضاعة الوقت
- الحصول على تقرير من العضو المسئول للتأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة المعتمدة.
- تنفيذ القرارات وتطبيق الخطط

كيف يكون الاجتماع ناجح وفعال:

للوصول إلى اجتماع ناجح وفعال ويحقق الأهداف لا بد من المرور بالخطوات والمرحل التاليه:

1. مرحلة التخطيط الجيد للاجتماع:

للتخطيط للاجتماع يجب معرفة الإجابات عن الأسئلة التالية ومنها:

ما هو الهدف من الاجتماع؟ لماذا الاجتماع؟؟

الحضور من هم؟ جنسهم، أعمارهم، مستواهم الثقافي؟
أين مكان الاجتماع؟ متى سيعقد الاجتماع؟ أي ما هو الزمان (التاريخ والساعة)؟
ما هو موضوع الاجتماع؟ أي ما هو جدول الأعمال؟

ماذا يلزم لإنجاح الاجتماع؟؟ التجهيزات اللازمة للاجتماع.

2. مرحلة الدعوة والإعلان عن الاجتماع:

من أهم الخطوات اللازمة لإنجاح أي اجتماع هي عملية الدعوة أو الإعلان عن الاجتماع.. وسيلة الإعلان عن الاجتماع دعوة عامة بواسطة وسائل الإعلام أم دعوة فردية وهنا ضرورة التأكد من وصول الدعوة إلى الأشخاص الذين يهمنا حضورهم وضرورة أن توضح الدعوة الموعد(تاريخ/يوم/شهر/ساعة) والمكان وعنوان الاجتماع وأهداف الاجتماع.

3. مرحلة عقد الاجتماع:

من أهم المراحل التي يعتمد عليها نجاح الاجتماع وفيها يتم تبادل وجهات النظر بين الحضور ونقاش الاقتراحات والخطط والخروج بالقرارات اللازمة لتطوير العمل ويفضل في هذه المرحله:

- تحديد مدة الاجتماع من ساعة ونصف إلى ساعتين
- جدول أعمال واضح ومحدد بزمن
- اعتماد تقارير مكتوبة من الأعضاء عن المهمات السابقة.

- ويمكن اعتماد النموذج التالي للاجتماع: - - - - - - -

البداية (15 دقيقة) ويتم عمل ما يلي:

- تسجيل الحضور والتأكد من النصاب القانوني للاجتماع
- الترحيب بالحضور والتعارف إذا كان الاجتماع الأول للهيئة
- إقرار جدول الأعمال لهذه الجلسة
- قوانين لإدارة الجلسة من حيث الوقت والنقاش
- مراجعة القرارات والتكليفات من الجلسة السابقة
- استلام تقارير اللجان (لجان الأنشطة أو المالية....)

جدول الأعمال (ساعة إلى ساعة ونصف)

- مناقشة بنود جدول الأعمال والقضايا المطروحة
- الالتزام بجدول الأعمال من حيث الترتيب والمدة الزمنية
- ترتيب النقاش بين الحضور
- اتخاذ القرارات لكل موضوع
- توزيع المهمات لتنفيذ القرارات (التكليفات)

اختتام الاجتماع(15 دقيقه):

- الإعلان عن اختتام الاجتماع بشكر الحضور

- تلخيص النتائج عن الاجتماع
- قراءة المحضر والتوقيع عليه
- الاتفاق على موعد الاجتماع القادم (تاريخ، يوم، ساعة، مكان)

4. مرحلة توثيق الاجتماع

يتم توثيق الاجتماع على دفتر أمانة السر (محضر الاجتماعات) ويتولى هذه المهمة أمين السر أو السكرتير المكلف ويجب أن يحتوي المحضر على ما يلي:

- رقم الاجتماع المتسلسل
- مكان الاجتماع وتاريخ الاجتماع (يوم وتاريخ وساعة)
- أسماء الحضور
- أسماء الغياب وسبب الغياب (بعذر أو بدون عذر)
- أهم النقاشات حول المواضيع المطروحة
- القرارات الصادرة ومن مع/ضد/ممتنع
- المهمات لكل عضو (التكليفات) مع تحديد العضو والمدة
- موعد ومكان الاجتماع القادم والمواضيع التي سيتم بحثها
- توقيع رئيس الجلسة وأمين السر وممكن الحضور كذلك

صفات قائد الاجتماع(الميسر):

1. الصبر
2. الصراحة
3. يقدر الآخرين ويحترمهم
4. الثقة بالآخرين وبقدراتهم
5. يهتم بتطوير نفسه وأعضاء ألمجموعة
6. الرغبة والدافعية للعمل
7. الذكاء وسرعة البديهة

المهارات اللازمة لقائد الاجتماع(الميسر):

الشخص الذي يقود الاجتماعات يجب أن يمتلك مهارات من أجل الوصول إلى اجتماع فعال ومنها:

مهارة إدارة اللقاءات، الاتصال، حل النزاعات، مهارة الحضور، القياده، المشاركه في اتخاذ القرارات، عمل الفريق، مهارات استخدام التكنولوجيا.

واجبات رئيس الهيئة /قائد الاجتماع خلال الاجتماع:

- إشعار الأعضاء مقدما بجدول أعمال كل اجتماع، و الاتصال بالذين سيقدمون تقريرا إلى اللجنة أثناء الاجتماع.
- الالتزام بالمواضيع المطروحة. و إن عرض عليك بنداً إضافياً تبين إذا كان ملحا. فإما أن تؤخره إلى نهاية الاجتماع، و إما أن تؤجله حتى اللقاء التالي.
- إعطاء كل عضو فرصة لإبداء رأيه، شرط ألا يخرج عن الموضوع، و عدم السماح لأكثر من شخص واحد بالتكلم في آن معا.
- التذكير في الوقت ومقاطعة أي متحدث يحتكر الكلام.
- ذكر أسماء الذين سوف يتكلمون و المسائل التي سيتطرقون إليها.
- قبل اختتام الاجتماع، استعراض المواضيع التي تم مناقشتها و القرارات التي اعتمدت بشأنها، و التأكد من أن الأعضاء فهموا الإجراءات المتخذة و من هو المسئول عن تنفيذها.
- اسأل نفسك ماذا تود تحقيقه؟
- تأكد أن لكل اجتماع هدف ويجب أن يخرج بجديد لخدمة العمل
- اختر هدفا يمكن تحقيقه و يكون قريبا من الهدف الكبير، أهداف الاجتماعات الفعالة يجب أن تكون سهله التقدير/يمكن تحقيقها/تثير الحماس/يمكن أن يشارك فيها الآخرين.



نصائح ذهبية لاجتماعات عمل ناجحة

(في شركة إنتل، تتضمن أجندة الاجتماع معلومات عن أهم الموضوعات التي سيتناولها الاجتماع، ومن سيوجه مراحل النقاش المختلفة، والمدة التي ستستغرقها كل نقطة، وما هي النتائج المتوقعة) هكذا يحكي ميشيل نيلي مارتينز عن تجربته مع اجتماعات العمل في شركة إنتل لتقنيات الحاسب الآلي.

والآن وبعد أن تعرفنا على بعض من أهم النصائح الذهبية؛ من أجل إدارة فعالة ومثمرة، من خلالها تمكنت من تجنب بعض الأسباب التي تؤدي إلى فشل اجتماعات العمل، حيث تغلبنا على الإعداد غير الجيد، وعدم وجود هدف وغاية للاجتماع، واستطعنا تجاوز مشكلة طول فترة الاجتماعات، ورسمنا بعض الخطوط العريضة لنتمكن من التغلب على عقبة عدم وجود آلية للمتابعة وتنفيذ ما نتج عن اجتماعات العمل.

والآن سنتحدث عن كيفية التعامل مع أنماط الأشخاص المختلفة التي قد تشارك في اجتماعات العمل، وكيف تتعرف على كل واحد منها، وتستثمر جوانبه الإيجابية، وتتغلب على سلبياته، وتذكر دائمًا أن عليك التعامل في بعض الأحيان مع أشخاص صعبة المراس، وأنهم لا محالة سيكونون أفراد في إحدى اجتماعات العمل، تلك الاجتماعات التي يقول عنها كليد و. برلسون: (لا يهم ماذا يقول الناس عن الاجتماعات، أو ماذا يعتقدون فهي باقية دائمًا وأبدًا).

ومن خلال الجدول التالي، سنقدم لك طائفة من أكثر أنماط أعضاء الاجتماعات انتشارًا وشيوعًا، ونوضح لك كيفية التعامل مع كل نمط منها، وذلك على النحو التالي:

الأنماط	سمات السلوك	كيفية التعامل
المتعالي	التكبر على أعضاء الاجتماع.	- وجه إليه أسئلة صعبة. - اطرح تعليقاته على باقي الأعضاء لمناقشتها.
المعترض	يعترض على كل فكرة وينتقدها دون تقديم حلول.	- حافظ على هدوء أعصابك ولا تدخل معه في نقاشات وجدال جانبي. - اطلب منه أن يقدم حلولًا.
الثرثار	يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.	- قاطعه شاكرًا ما قدمه من آراء. - اطرح النقاط المطلوب مناقشتها وركز على أهداف الاجتماع، ثم تابع الموضوع.
المتعصب	يرفض تمامًا تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.	- اطرح أفكاره على باقي الأعضاء لمناقشتها. - ذكره بضيق وقت الاجتماع، وباستعدادك لمناقشة أفكاره بعد الاجتماع.
الصامت	لا يشارك في المناقشة.	- أثنِ عليه وشجعه على الاشتراك في المناقشة. - قم بتوجيه الأسئلة السلهة إليه.
غير الفصيح	يطرح آراء جيدة ولكنه لا يجيد صياغتها والإفصاح عنها.	- لا تقل له: ماذا تعني بما قلته؟ ولكن أعد ما قاله بلغتك، شاكرًا إياه على ما قدم من الآراء.

الأنماط	سمات السلوك	كيفية التعامل
الهامس	يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي.	- لا تحرجه، ولكن ادعه باسمه واسأله سؤالًا سهلًا. - أعد النقطة الأخيرة من الحديث، واسأله عن ملاحظته حولها.
المخطئ	يقدم ملاحظته بغير عناية.	- علِّق على ملاحظته بالقول: هذه وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟
المشاغب	يعمل على عرقلة سير الاجتماع.	- احتفظ بهدوئك. - وضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
المبادر	يقترح أفكار جديدة أو طرقًا مغايرة لمعالجة المشكلات المطروحة في الاجتماع.	- اشكره وشجعه على مقترحاته. - اطرح أفكاره على الآخرين للنقاش.
الملخص	يقوم بتلخيص أفكار الأعضاء ومقترحاتهم وتعليقاتهم.	- اترك له فرصة للتلخيص بما يتسع له الوقت. - حاول الاستفادة من تلخيصه لخدمة هدف الاجتماع.
الباحث عن المعلومات	يطلب مزيدًا من المعلومات والتوضيحات ذات الصلة بموضوع النقاش.	- افسح له المجال للاستيضاح على أن تكون المعلومات المطلوبة تخدم هدف الاجتماع.
المدون	يقوم بتدوين الاقتراحات والقرارات ومحاور المناقشة.	- لا تمنعه من تسجيل وتدوين الملاحظات، شريطة أن لا تشغله عن متابعة الحوار. - إن رأيت منه انشغالًا بالتدوين عن متابعة الحوار، حاول أن تشركه في الحوار بأن تسأله عن رأيه في فكرة طرحها أحد المجتمعين.
غير المهتم	لا يشارك في المناقشة باعتبارها غير ذات جدوى.	- اسأله عن طبيعة وظيفته، وبين له كيف يمكنه أن يفيد ويستفيد من المناقشة.
المنشط	يحث زملاءه على الإنجاز واتخاذ القرارات.	- اترك له فرصة لحث زملائه ودعوتهم للإنجاز، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة الإنجاز ونضج القرارات وصوابها.

وماذا بعد الكلام؟

وإليك جملة من الوصايا والنصائح؛ من أجل إدارة الاجتماعات بشكل صحيح، وهي جملة من عشر وصايا موزعة على ما قبل عقد الاجتماع وأثنائه وبعده:

أولًا ـ قبل الاجتماع:

يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع بنسبة كبيرة على مقدار التخطيط الذي يسبق الاجتماع، وأحد الخطوات التي عليك اتخاذها لضمان نجاح الاجتماع، هي العناية الشديدة بما يلي:

أ. تأكد أن الاجتماع ضروري:

فكر في جدوى وأهمية الاجتماع، واسأل نفسك: هل هناك بدائل أخرى تغنيك عن الاجتماعات، كأن تكتفي بإجراء اتصال هاتفي، أو كتابة مذكرة، أو مقابلة الأشخاص المعنيين بشكل فردي؟

ب. تحديد الهدف والتعبير عنه مسبقًا:

فإن معرفة المجتمعين بالهدف قبل مدة من انعقاد الاجتماع تساعد الذهن على التركيز؛ مما يؤدي إلى اجتماع مثمر محقق لأهدافه.

ت. إعداد جدول الأعمال:

وليس الإعداد فقط، بل وتزويد الأفراد بجدول أعمال الاجتماع قبل عقده بفترة كافية؛ حتى يكونوا على علم بالموضوعات التي ستناقش في الاجتماع، والوقت الزمني المخصص لكل موضوع، ومن

المهم أيضًا تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية؛ لتمكين مساهمتهم الفعّالة في الاجتماع.

ث. اختيار أفضل الأوقات:

تفشل بعض الاجتماعات؛ بسبب انعقادها في وقت غير مناسب لأعضاء الفريق، كعقد اجتماع في ساعة متأخرة من الليل، أو في آخر ساعة من ساعات العمل، بعد يوم طويل وشاق، أو أثناء انشغال الفريق بأعمال إنتاجية أخرى، ووجود أهداف أخرى عليهم إنجازها في وقت محدد.

ثانيًا ـ أثناء الاجتماع:

من أهم أغراض إقامة اجتماعات العمل تحقيق الأهداف بشكل سريع وفعال، واتخاذ قرارات هامة في أقصر وقت ممكن، بدون أن يشعر أي من المجتمعين أنه قد فُرِض عليه رأيٌ بغير اقتناع، أو أن الفرصة لم تتح له لإبداء رأيه، وفي نفس الوقت تهدف أيضًا إلى أن يترك المجتمعون الاجتماع؛ وهم يشعرون بأن شيئًا ذا قيمة قد أُنجِز، وأن الجميع مقتنع تمامًا بما تم التوصل إليه خلال الاجتماع، ولكي تفعل ذلك هناك عدة أمور يجب الانتباه إليها:

أ. الإدارة الفعالة للوقت:

كقاعدة إدارية استخدام ربع الساعة الأولى من الاجتماع بنفس الفاعلية التي تستخدم بها ربع الساعة الأخيرة، ابدأ الاجتماع في موعده المحدد بالضبط، والتزم بالجدول الزمني الموضوع لإتمامه، واحرص

على توجيه تركيزك على الغرض منه، فإذا نَفِذ الوقت احرص أن تكون قد أنجزت معظم الموضوعات الهامة.

ب. واظب على موضوع الاجتماع:

فمن أكثر الشكاوى انتشارًا بخصوص الاجتماعات أنها تنحرف عن موضوعها، لذا؛ ركِّز الاهتمام على موضوع معين حتى يتم الفصل فيه، أو قرر تنحيته جانبًا، اعتمد على جدول الأعمال المعد مسبقًا؛ لمنع المحادثات المستطردة التي ليس لها علاقة بالموضوع.

ت. كن مثالًا للسلوك المساعد أو المؤيد:

لا تستهزئ برأي أحد المجتمعين، أو تحط من قدره عند مشاركته في الاجتماع؛ فقد يؤدي نقدك اللاذع لأي فكرة ووصفها بأنها فكرة غير مجدية أو خاطئة إلى إحباط المناقشة، حتى إذا كان رأي المتحدث تنقصه الفطنة، وفيه كثير من السذاجة؛ اشكره على مشاركته في المناقشة، وشجِّعه على المشاركة أكثر وأكثر.

ث. لخص ما حققه الاجتماع من نتائج:

اختم كل اجتماع بتقديم ملخص لما توصل إليه هذا الاجتماع من نتائج.

ثالثًا ـ بعد الاجتماع:

وأما بعد الانتهاء من الاجتماع، فلابد من جملة أمور من أهمها ما يلي:

أ. تقييم الاجتماع:

ينبغي أن تقيم كل الاجتماعات بعد انتهائها؛ بغرض تحسين إدارتها في المستقبل.

ب. متابعة تنفيذ قرارات الاجتماع:

وهي من الأمور العملية المهمة أيضًا بعد الاجتماع؛ وذلك لضمان تنفيذ القرارات في وقتها المحدّد، وبالكفاءة المطلوبة.

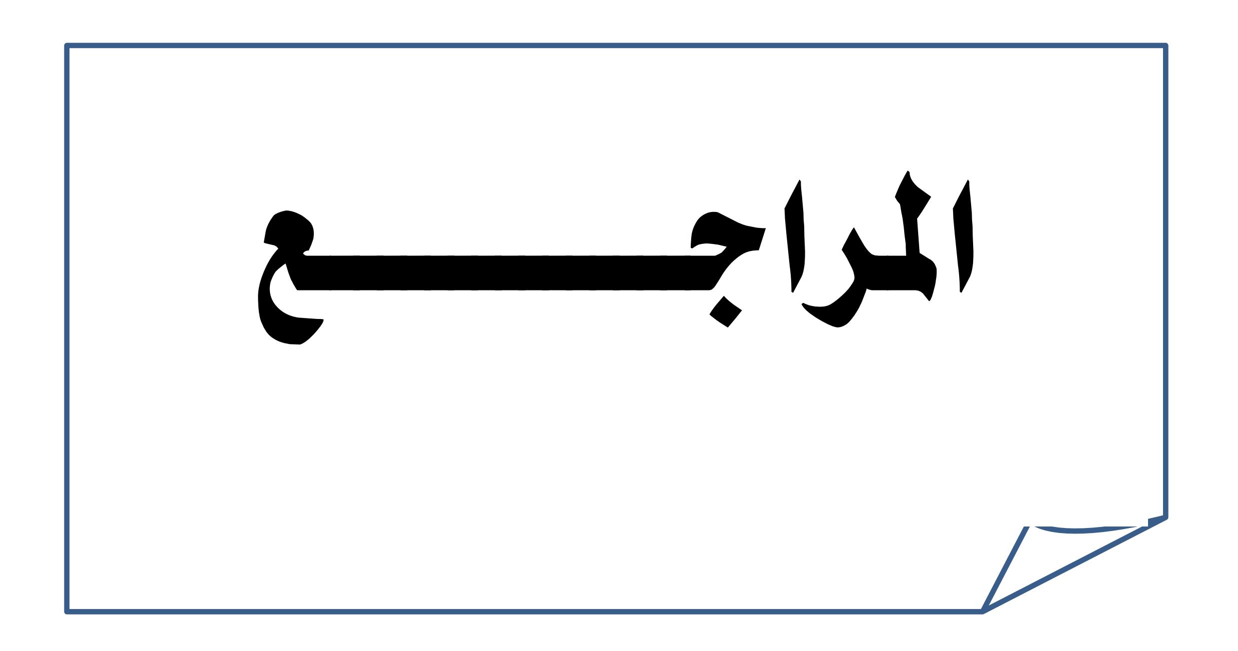
ت. قم بإعطاء تغذية عكسية "Feedback" للمشاركين في الاجتماع:

ونعنى أن يتم إعلام كل من شارك في الاجتماع بأي تقدم تم إحرازه وكل إنجاز متعلق بتلك القرارات التى تمخض عنها الاجتماع، ويفضل إرسال تقارير عن تلك النتائج والإنجازات، وتكريم من قام بها، وشكر كل من ساهم في صياغتها أثناء الاجتماعات.

وختامًا:

تذكر - عزيزى القارئ - نصيحة مورى ستتنر حين قال: (أعقد اجتماعات سريعة، وزع أجندة واضحة، وانظر إلى الساعة، وقاطع المثرثرين؛ لكي يبقى الجميع على الطريق الصحيح الذي تم تخطيطه للاجتماع.

❖❖❖


المراجـــــــــــــــــــــــع

قائمة المراجع
بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو

- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كي تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التسامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.

- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)

- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الشوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي

- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمـير شيخـاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير

- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

  البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات

- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.

- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

